



**Haaga-Helia**  
ammattikorkeakoulu Oy

## **Henkilöstösuunnitelman laatiminen toimeksiantajaorganisaatiolle**

Piia Halttunen

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
2015



<b>Tekijä(t)</b> Piia Halttunen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma – HRM ja johtaminen	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Henkilöstösuunnitelman laatiminen toimeksiantajaorganisaatiolle	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 33 + 2
<p>Opinnäytetyön tavoite oli luoda toimeksiantajaorganisaatiolle henkilöstösuunnitelma, joka kytkettäisiin yrityksen strategiaan. Toimeksiantajaorganisaatiossa ei ole aiemmin ollut henkilöstösuunnitelmaa yrityksen pienen koon vuoksi, joten sille oli todellinen tarve. Henkilöstösuunnitelmaa lähdettiin työssä lähestymään ensin yrityksen nykytila-analyysin kautta ja huomioimalla lain vaatimukset. Nykytila-analyysillä haluttiin selvittää yrityksen toimintaa henkilöstöasioissa, jotta voitiin päättää mitä henkilöstösuunnitelmaan sisällytetään. Lain vaatimukset otettiin mukaan henkilöstösuunnitelmaan, jotta siitä saataisiin oikeasti hyödyllinen väline yrityksen henkilöstöasioiden hoitoon.</p> <p>Opinnäytetyö on laadittu vetoketjumallilla, jossa viitekehys ja yrityksessä toteutuvat henkilöstöasiat menevät lomittain. Vetoketjumalli valikoitui sisällysluettelon malliksi siksi, että työtä tehtiin kahdessa eri osassa. Ensimmäinen tehtiin nykytila-analyysi, johon henkilöstösuunnitelma pitkälti perustuu. Opinnäytetyön suunnittelu onkin kuvattu jo johdannossa, jotta siinä voidaan avata molempien osa-alueiden suunnittelu samanaikaisesti.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin keväällä 2015. Ensiksi opinnäytetyön pohjaksi haastatteluun valikoitui toimeksiantajaorganisaation toimitusjohtaja. Koska henkilöstösuunnitelmaa varten oli vaikea löytää tarkasteltavaan yritykseen sopivaa pohjaa, otettiin mukaan myös toimeksiantajayrityksen emoyhtiön henkilöstöjohtajan haastattelu. Tämän haastattelun perusteella lähdettiin työstämään henkilöstösuunnitelmaa. Henkilöstösuunnitelma valmistui haastattelujen, nykytila-analyysin, lain tarkastelun ja toimeksiantajaorganisaation johtohenkilöiden kommenttikierroksen jälkeen.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi valmis henkilöstösuunnitelman pohja, jota toimeksiantajaorganisaatiossa voidaan hyödyntää erityisesti työntekijöiden osaamisen kehittämisessä. Suunnitelmaa on tarkoitus päivittää tarpeen mukaan ja siihen kirjattiin seuraavan tarkistuksen ajankohta. Raportin viimeisessä luvussa arvioidaan opinnäytetyön onnistumista ja sen rajoja. Myös tehtyjä valintoja ja opinnäytetyön luotettavuutta pohditaan viimeisessä kappaleessa.</p>	
<b>Asiasanat</b> Henkilöstösuunnitelma, henkilöstösuunnittelu, asiantuntijaorganisaatio	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Työn tavoitteet .....	2
1.2	Työn rajaukset .....	2
1.3	Opinnäytetyön suunnittelu.....	3
1.4	Opinnäytetyön prosessin kuvaus .....	4
2	Toimeksiantajaorganisaation nykytila-analyysi .....	6
2.1	Henkilöstövoimavarojen johtaminen toimeksiantajaorganisaatiossa.....	6
2.1.1	Strategia, visio ja arvot henkilöstön näkökulmasta .....	7
2.1.2	Henkilöstösuunnittelu toimeksiantajaorganisaatiossa.....	8
2.2	Rekrytointi toimeksiantajaorganisaatiossa.....	9
2.3	Perehdyttäminen toimeksiantajaorganisaatiossa.....	11
2.4	Osaamisen kehittäminen toimeksiantajaorganisaatiossa .....	12
2.5	Henkilöstön palkitseminen toimeksiantajaorganisaatiossa .....	14
2.6	Henkilöstön mittaaminen toimeksiantajaorganisaatiossa.....	15
2.7	Nykytila-analyysin yhteenveto .....	17
3	Henkilöstösuunnitelman laatimisen prosessi .....	18
3.1	Toimeksiantajaorganisaatio nykytila-analyysin johtopäätökset.....	20
3.2	Henkilöstösuunnitelman lain vaatimukset.....	22
3.3	Omistajayrityksen henkilöstöjohtajan haastattelu .....	23
3.4	Henkilöstösuunnitelman laatimisen kuvaus .....	24
3.5	Ensimmäisen version esitys ja henkilöstösuunnitelman viimeistely .....	26
4	Pohdinta.....	28
4.1	Johtopäätökset ja opinnäytetyön luotettavuus .....	28
4.2	Oman oppimisen arviointi.....	29
	Lähteet .....	32
	Liitteet.....	34
	Liite 1. Haastattelukysymykset, haastattelu A .....	34
	Liite 2. Haastattelukysymykset, haastattelu B .....	34
	Liite 3. Henkilöstösuunnitelman sisällysluettelo.....	35
	Liite 4. Henkilöstösuunnitelma .....	35

# 1 Johdanto

Hyppänen (2013, 43) on huolissaan siitä, että työelämä on merkittävässä muutoksessa suurten ikäluokkien siirtyessä ja osittain jo siirryttyä eläkkeelle ja laman vaikutuksista johtuen yritykset joutuvat käymään jatkuvasti läpi yhteistoimintaneuvotteluita. Yhteistoimintaneuvotteluiden avuksi yrityksessä voidaan luoda henkilöstösuunnitelma. Henkilöstösuunnitelma on pakollinen jokaiselle organisaatiolle, jossa vakituisesti työskentelee yli 20 työntekijää. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, 4 luku, 16§.) Skurnik-Järvisen (2013, 27) mukaan henkilöstösuunnitelman tarkoituksena on tarkastella yrityksen henkilöstöä suunnitelman laadinta hetkellä ja samalla arvioida tulevia muutoksia. Kun suunnitelma on kerran tehty kattavasti, voidaan sitä vuosittain täydentää. Viitalan (2009, 70) mukaan henkilöstösuunnitelmalla varmistetaan, että yrityksen tai organisaation kaikkeen toimintaan löytyy riittävästi oikeanlaista työvoimaa. Kauhanen (2006, 35) taas määrittelee, että henkilöstösuunnittelun tavoitteena on työvoiman kysynnän ja tarjonnan tarkastelu yrityksen kannalta.

Viitala (2009, 72) tähdentää myös, että henkilöstösuunnitelma tulisi laatia jokaiselle organisaatiolle erikseen, koskemaan juuri kyseisen organisaation tarpeita. Yrityksen tuleekin määritellä tarkkaan se, mitä tietoja henkilöstösuunnitelman tulee sisältää. Vaikka lain mukaan toimeksiantajaorganisaatiolla ei tarvitse olla henkilöstösuunnitelmaa, lähdettiin sitä luomaan, jotta pieneenkin yritykseen saataisiin yhteneväisyyttä henkilöstösuunnittelun ja yrityksen strategian välille.

Skurnik-Järvisen (2013, 28) toteaa, että henkilöstösuunnitelman tarkoituksena on toimia yrityksen linjana siitä, miten toimitaan esimerkiksi vuokratyöntekijöiden suhteen, vanhempien työntekijöiden jaksamisen kehittämisenä ja miten toimitaan työn ja perhe-elämän yhdistämisen suhteen. Henkilöstösuunnitelmasta onkin tullut ilmi nämä aiemmin mainitut asiat. Toimeksiantajaorganisaatiossa ei henkilöstösuunnitelmaa ole aiemmin ollut ja sitä lähdettiin rakentamaan juuri siksi. Toimeksiantajan toive oli saada helposti päivitettävä suunnitelma yrityksen johdon käyttöön.

Opinnäytetyö tehtiin kahdessa osassa. Ensin tarkasteltiin toimeksiantajaorganisaation nykytilaa ja lähdettiin sitä kautta rakentamaan yritykselle henkilöstösuunnitelmaa. Henkilöstösuunnitelma pyrittiin luomaan niin, että se vastaisi kehittämisen kohteena oleviin asioihin. Henkilöstösuunnitelmaa lähdettiin rakentamaan huomioimalla yrityksen asiantuntijuudesta ja tarkoituksena oli pohjata henkilöstösuunnitelma huomioimaan yrityksen oppimisen kehittäminen. Nykytila-analyysi ja henkilöstösuunnitelma on kuvattu niin sanotulla vetoketjumallilla, jossa perehdytään ensin tietoperustaan ja sen jälkeen sidotaan se käy-

täntöön samassa luvussa. Tässä opinnäytetyössä vetoketjumallilla tuodaan esiin se, että ensin on tehty toimeksiantajayritykselle nykytila-analyysi, jota hyödynnetään henkilöstösuunnitelman laatimisessa.

## **1.1 Työn tavoitteet**

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia toimeksiantajayritykselle henkilöstösuunnitelma. Työn tavoitteena oli selvittää yrityksen nykytilanne henkilöstöhallinnon osalta ja sitä kautta työstää hyvä ja tarkka henkilöstösuunnitelma yrityksen johdon käyttöön. Henkilöstösuunnitelma tehdään yritykseen ensimmäistä kertaa ja tavoitteena oli tehdä siitä sellainen, että yrityksen johtohenkilöiden on sitä helppo päivittää esimerkiksi puolen vuoden tai vuoden välein.

Tavoitteena oli selvittää yrityksen nykytila ja henkilöstösuunnitelman laadinta kahden haastattelun kautta. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 42) määrittelee haastattelun mielenkiinnoksi toisen ihmisen kokemaa kohtaan. Haastattelulla pyritään myös keräämään informaatiota ja se luokitellaan päämäärätietoiseksi toiminnaksi. Opinnäytetyössä haastatteluiden tavoitteina oli selvittää ensin toimeksiantajaorganisaation nykytilaa henkilöstöhallinnon osalta. Toisen haastattelun avulla oli tarkoitus pyrkiä rakentamaan yritykselle hyvä henkilöstösuunnitelma.

Haastattelutavaksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, koska Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 47) mukaan puolistrukturoidulle haastattelulle tyypillistä on se, että jokin osa haastattelusta on päätetty etukäteen. Tämän työn haastatteluihin luotiin valmiit kysymykset ja haastattelujen aikana tehtiin lisäkysymyksiä tarpeen mukaan. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 47) kutsuu puolistrukturoitua haastattelua myös nimellä teemahaastattelu. Myös Aaltola ja Valli (2003, 26) kuvaavat puolistrukturoitua haastattelu siten, että siinä kysymykset on valmiiksi asetettu, mutta haastattelussa ei anneta haastateltavalle valmiita vastausvaihtoehtoja. Haastateltava saa siis vastata kysymyksiin omin sanoin. Puolistrukturoitu haastattelutapa ei täysin kuvaa opinnäytetyössä käytettyä haastattelumallia, mutta se on kaikkein lähimpänä sitä. Vaikkakin yllä olevissa määritelmissä kysymysten tulisi olla sama kaikille haastateltaville, on tässä työssä käytetty molemmissa haastatteluissa eri kysymyksiä. Kysymykset laadittiin haastateltavan asiantuntijuuden mukaan.

## **1.2 Työn rajaukset**

Opinnäytetyön tekeminen ajoittui kevääseen 2015. Henkilöstösuunnitelmaa lähdettiin rakentamaan kohdeorganisaatiolle organisaation tarpeiden vuoksi. Yrityksessä ei ole aiemmin ollut henkilöstösuunnitelmaa ja toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja näki tässä hy-

vän tilaisuuden saada sellainen organisaation käyttöön. Opinnäytetyö rajattiin nykytila-analyysiin, jonka pohjalta päätettiin mitä asioita on hyvä ottaa mukaan tulevaan henkilöstösuunnitelmaan.

Henkilöstösuunnitelmaa oli tarkoitus lähteä työstämään osaamisen kehittämisen mallin avulla, mutta se jouduttiin rajaamaan pois työn laajuuden vuoksi. Tarkoituksena oli ottaa osaamisen kehittäminen mukaan henkilöstösuunnitelmaan niin, että organisaatio olisi voinut lähteä kehittämään omaa asiantuntijuuttaan. Vaikka se on osittain jätetty pois tästä opinnäytetyöstä, voi toimeksiantajaorganisaatio silti hyödyntää osaamisen kehittämistä ja lisätä sen henkilöstösuunnitelmaan esimerkiksi seuraavassa päivityksessä. Osaamisen kehittäminen kuitenkin näkyy henkilöstösuunnitelmassa niin, että siihen kirjattiin tapoja, joilla työntekijöiden osaamista voitaisiin kehittää. Näiden kehittämistoimien aikatauluja ei kuitenkaan vielä päätetty.

### **1.3 Opinnäytetyön suunnittelu**

Opinnäytetyön suunnittelemisen aloitettiin vuoden 2014 lopussa, jolloin päätettiin työn aihe. Aiheeksi valikoitui henkilöstösuunnitelma siksi, että siitä uskottiin olevan hyötyä niin tekijälle kuin myös toimeksiantajalle. Projektin ajankohdaksi sovittiin kevät 2015. Työn valmistumiseksi sovittiin kesäkuu 2015. Toimeksiantajan toiveena oli, että opinnäytetyön tekijä laatisi virallisen henkilöstösuunnitelma yritykseen, jossa ei ole aiemmin ollut henkilöstösuunnitelmaa. Toimeksiantajan toiveena oli myös henkilöstösuunnitelman sujuva päivittäminen. Henkilöstösuunnitelman tekemisessä saatiin myös hyödynnettyä opinnäytetyön tekijän uutta osaamista osana normaaleita työtehtäviä toimeksiantajayrityksessä.

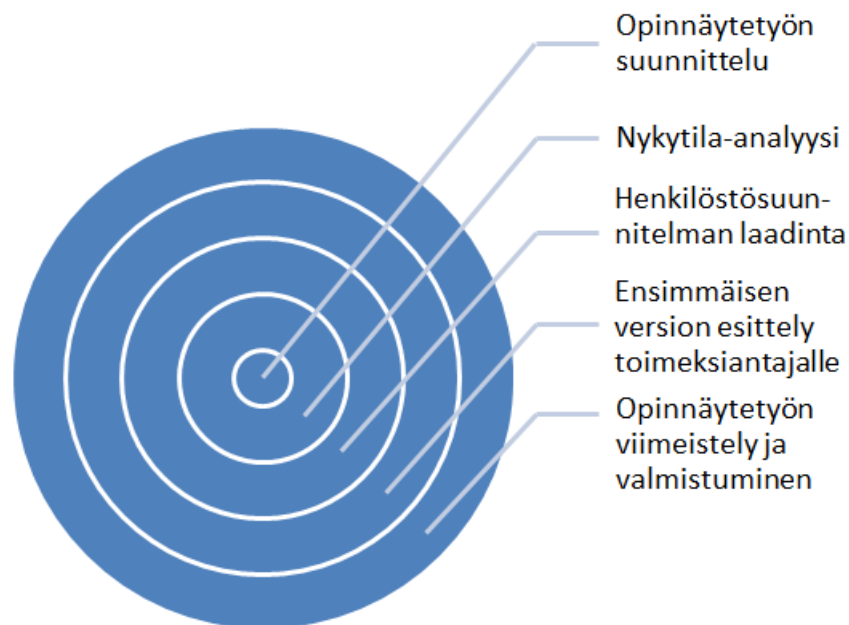
Tämän jälkeen valittiin haastateltavat heidän asiantuntijuutensa mukaan. Ensimmäiseksi haastateltavaksi valittiin toimeksiantajaorganisaation toimitusjohtaja, koska hänellä on ajantasaisin tieto yrityksen nykytilasta. Haastattelu on avattu nykytila-analyysin yhteydessä. Toiseksi haastateltavaksi pyydettiin toimeksiantajaorganisaation toisen emoyhtiön henkilöstöjohtaja. Henkilöstöjohtajan haastattelusta saatiin tietoja siitä, mitä henkilöstösuunnitelmaan kannattaisi ottaa mukaan.

Haastatteluiden jälkeen työstettiin ensin nykytila-analyysi, jossa hyödynnettiin ensimmäistä haastattelua (haastattelu A). Haastattelu toteutettiin helmikuussa 2015. Haastattelussa esitetyissä kysymyksissä (liite 1) hyödynnettiin tradenomiopintoihin liittyvän HR-osaajaopintojakson kurssitehtävää. Kysymykset valittiin haastattelukysymyksiksi niiden hyvän soveltuvuuden vuoksi. Toinen haastattelu toteutettiin huhtikuussa 2015. Toisen haastattelun kysymykset (liite 2) opinnäytetyön tekijä laati koskemaan juuri henkilöstösuunnitelmaa

ja sen vaatimuksia. Kysymyksiä laadittaessa otettiin huomioon haastateltavan asiantuntijuus aihealueelta. Toisen haastattelun tarkoituksena oli kartoittaa tärkeimmät tekijät henkilöstösuunnitelmaa varten sekä saada neuvoja siitä, kuinka henkilöstösuunnitelmaa kannattaa lähteä työstämään.

#### 1.4 Opinnäytetyön prosessin kuvaus

Opinnäytetyön prosessi on kuvattu alla olevassa kuviossa (kuvio 1). Kuviolla (kuvio 1) kuvataan työn etenemistä. Työn eteneminen on kuvattu ympyränä, koska työn eri osa-alueita on työstyetty samanaikaisina prosesseina ja ne linkittyvät toinen toisiinsa. Tästä syystä prosessia kuvataan kasvavana ympyränä, jossa jokainen vaihe tuo jotain lisää seuraavaan.



Kuvio 1. Opinnäytetyön prosessin kuvaus.

Prosessin ytimenä on opinnäytetyön suunnittelu, josta työn tekeminen aloitettiin. Tämän jälkeen vuorossa oli nykytila-analyysin tekeminen, jonka johtopäätöksistä päästiin henkilöstösuunnitelman tekoon. Viitekehys oli osittain samaa molemmissa, josta syystä niin nykytila-analyysin kuin henkilöstösuunnitelman teoriaan perehdyttiin samaan aikaan. Kuviolla (kuvio 1) kuvataan myös vetoketjumallin käyttämistä sisällysluettelon mallina. Tarkoituksena on linkittää ensin tehty nykytila-analyysi ja henkilöstösuunnitelma toisiinsa niin, että nykytila-analyysia käytetään henkilöstösuunnitelman pohjana. Henkilöstösuunnitel-

man laadintaan kuuluu siis ydin, mutta myös nykytila-analyysin kuvaus, eli kuvion (kuvio 1) sisin rengas.

Henkilöstösuunnitelman edetessä, seuraavassa vaiheessa oli ensimmäisen version esittely toimeksiantajayrityksen johtohenkilöille. Johtohenkilöiltä saatujen kommenttien pohjalta henkilöstösuunnitelmaa muokattiin edelleen vastaamaan toimeksiantajan toiveita. Tämän jälkeen olikin vuorossa opinnäytetyön viimeistely ja valmistuminen.



## **2 Toimeksiantajaorganisaation nykytila-analyysi**

Toimeksiantajayrityksenä on pieni markkinatutkimusalan yritys joka tekee kahta eri markkinatutkimusta. Sen omistaa kaksi suurta kansainvälistä markkinatutkimusalan yritystä. Yritys noudattaa ISO 20252 laatustandardia ja kuuluu Suomen markkinatutkimus liittoon. Organisaatiossa työskentelee 18 työntekijää, joista kuusi tekee asennustyötä eripuolilla Suomea. Yritys on perustettu vuonna 1975 ja se tekee ainoana Suomessa kyseisiä markkinatutkimuksia. Pisimpään organisaatiossa työskennellyt työntekijä on ollut yrityksessä jo 30 vuotta. Yrityksessä viihdytään muutenkin pitkään ja vaihtuvuus on todella vähäistä. Viimeisimmän kolmen vuoden aikana ei yritykseen ole rekrytoitu yhtään uutta vakituista työntekijää. Yrityksestä on poistunut vain kolme työntekijää, kaksi eläkkeelle ja yksi opiskelemaan. Yritys on selkeästi asiantuntijayritys ja siellä on paljon hiljaista osaamista, joka on syntynyt vuosien kokemuksesta.

Organisaation henkilökunta on jaettu näiden kahden aiemmin mainitun eri tutkimuksen perusteella. Neljä työntekijää tekee kokoaikaisesti toista, pienempää tutkimusta ja muu henkilökunta tekee isompaa tutkimusta. IT-puolen henkilöstö, johon kuuluu kolme henkilöä, tekee osittain molempia tutkimuksia. Kaikki työntekijät eivät työskentele yrityksen toimistolla, vaan osa tekee asennustyötä eri puolilla Suomea. Yrityksen henkilökuntaan kuuluu myös kaksi alihankkija asentajaa, jotka eivät varsinaisesti ole yrityksen työntekijöitä, mutta he ovat samassa asemassa kuin muut työntekijät.

Nykytila-analyysissä kuvataan yrityksen nykytilaa henkilöstöhallinnon osalta viitekehyksen kautta ja kytketään organisaation toiminta siihen. Nykytila-analyysi antaa alkukatsauksen siihen mitä yrityksessä voidaan ja pitää kehittää. Viitekehyksessä käydään läpi henkilöstöhallinnon pääasiat eli henkilöstövoimavarojen johtaminen, henkilöstö strategian, vision ja arvojen pohjalta, henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, perehdyttäminen, henkilöstön kouluttaminen, henkilöstön kehittäminen ja viimeisenä on henkilöstön mittaaminen. Nykytila-analyysin johtopäätökset käydään läpi henkilöstösuunnitelman laadinnan yhteydessä.

### **2.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen toimeksiantajaorganisaatiossa**

Veivon (2013) mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä, mikä liittyy henkilöstöhallintoon, eli esimerkiksi rekrytointia, kouluttamista ja perehdyttämistä. Jotta henkilöstövoimavarojen johtaminen onnistuu, on siinä keskityttävä suunnitelmallisuuteen ja osattava ennustaa tulevaisuutta. Henkilöstö voi tietyissä yrityksissä olla sen suurin voimavara ja ilman sitä yritys ei voi menestyä. Myös Kauhanen (2006, 16) on samaa mieltä siitä, että yrityksen henkilöstö on sen tärkein voimavara, koska organisaation eri toimin-

not toimivat henkilöstön avulla. Veivo (2013) sanoo myös, että henkilöstöjohtamisella on monia tavoitteita ja tärkein niistä on työnantaja kuvan rakentaminen yrityksen ulkopuolisille henkilöille. Tavoitteena on myös sitouttaa omaa henkilökuntaa, palkita heitä hyvin tehdystä työstä ja myös kehittää omia työntekijöitä entistä paremmiksi.

Toimitusjohtajan haastattelussa (haastattelu A) selviää, että kohdeyrityksessä henkilöstöä johdetaan tiimiesimiesten avustuksella. Kaikkien tiimien esimiehet tapaavat johtoryhmän säännöllisissä palaverissa, joissa käydään läpi, se miten tiimillä menee ja miten tiimin jäsenet jaksavat. Yrityksessä johtaminen on enemmänkin sitä, että pysytään kartalla siitä, missä mennään ja puututaan tilanteisiin tarpeen vaatiessa. Jos jollakin työntekijällä on sellainen tilanne, ettei hän tunnu jaksavan töissä, niin silloin työtä muokataan paremmin siihen hetkeen sopivaksi.

Toimeksiantajaorganisaation henkilöstöjohtaminen on jaettu tiimeihin. Johtoryhmään kuuluu kolme henkilöä, joista jokaisella heistä on omia alaisia. Kahden johtoryhmän jäsenen alaisella on myös omia työhjohdettavia. Organisaatiokaaviossa on siis enemmän neljä tasoa. Tämän enempää ei tämän kokoisessa yrityksessä oikein voi organisoida, koska muuten tasoa tulisi liikaa ja tiimit olisivat liian pienet. (Haastattelu A 10.2.2015.)

Henkilöstötoimintoihin liittyviä yhteistyökumppaneita on muun muassa ulkoistettu palkanlaskenta sekä vuokratyövoimaa ja rekrytointiapua antava yritys. Yrityksen toinen omistaja ohjaa jonkin verran yrityksen henkilöstöpolitiikkaa ja yrityksessä toimitaankin aika pitkälle heidän ohjeiden mukaan. Omistajayrityksellä on henkilöstöjohtaja, jolta saa tarvittaessa konsultointiapua. Johtoryhmä saa tasaisin väliajoin ulkopuolista työnohjausta. (Haastattelu A 10.2.2015.)

### **2.1.1 Strategia, visio ja arvot henkilöstön näkökulmasta**

Kauhasen (2006, 23) mukaan henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu tuottaa tietoa tulevan henkilöstötarpeen määrästä ja laadusta. Henkilöstöstrategia määrittelee myös yrityksen henkilöstöpolitiikan. Viitala (2009, 62) taas määrittelee henkilöstöpolitiikan niin, että se kertoo mitä yrityksessä käytännössä tehdään henkilöstöön liittyen. Henkilöstöpolitiikkaan kuuluu niin operatiivisen tason keinot kuin myös vastuut ja aikataulut. Varsinkin asiantuntijavaltaisissa yrityksissä henkilöstövoimavarat ovat yksi ratkaiseva tekijä, jonka mukaan strategisia päätöksiä tehdään. Henkilöstön ja muun liiketoiminnan johtaminen muodostavatkin tiiviin prosessin, jossa molempia johdetaan saman strategian pohjalta. Viitalan (2009, 59) mukaan henkilöstön strategisessa suunnittelussa luodaan suunta sen mukaan, että se vahvistaa liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöstrategian tärkeimmät osa-

alueet ovat: osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden asettaminen ja arvioiminen, palkitseminen, motivointi, sitouttaminen, työhyvinvointi ja johtamisen kehittäminen.

Haastattelun A perusteella voidaan todeta, että toimeksiantajayrityksessä ei ole varsinaista henkilöstöstrategiaa. Työntekijöiden toimenkuvat on kuitenkin melko tarkkaan kirjoitettu, jotta uutta henkilöä rekrytoitaessa voidaan sieltä katsoa tarvittavat tiedot työpaikkailmoitusta varten. Toimenkuvista voidaan päätellä mitä uudelta työntekijältä vaaditaan ja mikälaista henkilöä ollaan hakemassa. Toisaalta yritykseen on vaikea rekrytoida valmiiden toimenkuvien pohjalta, koska usein rekrytointitarpeen tullessa esille myös työnkuvat muuttuvat. Viimeisin rekrytointi on kolmen vuoden takaa, joten tarvetta sille ei ole kovinkaan usein.

Haastattelussa A tulee myös ilmi, että toimeksiantajaorganisaation visio, strategia ja arvot huomioidaan lähinnä päivittäisessä työssä. Arvot, eli luotettavuus, avoimuus, osaaminen ja kumppanuus, ovat uponneet itsestään mukaan yrityskulttuuriin eikä niitä tarvitse erikseen huomioida, vaan ne tulevat automaattisesti mukaan käytäntöön. Yrityksen kriittiset menestystekijät ovat tekniikka, tietotekniikka, muuntautumiskyky, laatu ja luotettavuus. Lisättävänä voisi olla ainoastaan asiakasymmärrys, jota yrityksellä jo on, mutta ymmärrystä voisi lisätä vielä asiakkaan puolella tapahtuvien muutosten vaikutuksien huomioimiseen.

### **2.1.2 Henkilöstösuunnittelu toimeksiantajaorganisaatiossa**

Viitalan (2009, 50) mukaan henkilöstösuunnittelun avulla yritys turvaa sen, että sillä on tarpeeksi osaavia työntekijöitä. Henkilöstösuunnittelun tarkoitus on myös vahvistaa yrityksen jatkuvaa kehittymistä ja uudistumista ja luoda hyvä pohja näiden menestykselle. Kauhane (2006, 35) määrittelee henkilöstösuunnittelun olevan työvoiman kysynnän ja tarjonnan tarkastelua. Jotta organisaatio voi määritellä materiaalien, laitteistojen ja rahan tarpeensa täytyy yrityksen luoda suunnitelma, jolla voidaan ennakoida kokonaishenkilöstötarve. Henkilöstösuunnittelulla varmistetaan se, että oikeat henkilöt ovat oikeassa paikassa, oikeaan aikaan.

Viitala (2009, 50 – 51) mainitsee, että henkilöstösuunnittelussa on hyvä ottaa huomioon ainakin seuraavat asiat: Liiketoiminnassa tarvittavan henkilöstön määrän ja laadun varmistaminen, riittävän osaamisen varmistaminen, henkilöstökustannuksien ennakointi ja sääätely sekä henkilöstövoimavarojen muodostaminen, vaaliminen ja johtaminen. Henkilöstösuunnittelu voidaan jakaa kahteen tapaan: kova henkilöstösuunnittelu ja pehmeä

henkilöstösuunnittelu. Kovalla suunnittelulla tarkoitetaan sitä, että ohjeet tulevat ylhäältä ja valvonta on tiukkaa ja suoraa. Kovassa henkilöstösuunnittelussa työntekijät nähdään kulueränä. Pehmeä henkilöstösuunnittelu taas on suunnittelua yhdessä henkilöstön kanssa, valvonta on epäsuoraa ja enemmänkin valtuuttavaa. Pehmeän henkilöstösuunnittelun yrityksessä henkilöstö on pääoma eikä vain kuluerä.

Kauhanen (2006, 37) taas jakaa henkilöstösuunnittelu määrälliseen ja laadulliseen suunnitteluun. Hänen mukaansa parasta olisi, jos suunnitelmassa huomioitaisiin molemmat puolet, mutta tämä ei ole aina mahdollista. Esimerkiksi tilanteissa, jossa määrä korvaa laadun, eli työntekijöitä on enemmän kuin tarpeeksi, mutta he eivät välttämättä hallitse työtehtäviään riittävästi.

Haastattelun A perusteella henkilöstösuunnittelua tehdään kohdeyrityksessä tilanteen mukaan. Koska analysoitavana on pieni organisaatio, jossa vaihtuvuus on pientä, ei henkilöstösuunnittelua ole juurikaan tehty. Jos tulisi jokin uusi toimintatapa, esimerkiksi toisen tutkimuksen tutkimustapa muuttuisi, jouduttaisiin nykyisten työntekijöiden työnkuvat todennäköisesti muuttamaan ja palkkaamaan uusia työntekijöitä uusiin toimenkuviin. Vaikka yrityksessä olisi valmis henkilöstösuunnitelma, ei se todennäköisesti pätsisi siinä tilanteessa, koska tilanne olisi niin erilainen, kuin se, että tavallinen työntekijä irtisanoutuu ja etsitään uusi tilalle -tilanne.

## **2.2 Rekrytointi toimeksiantajaorganisaatiossa**

Kauhasen (2006, 68) mukaan yrityksen rekrytoinnin pitäisi aina perustua aiemmin laaditun henkilöstösuunnitelman osoittamaan tarpeeseen. Tällöin yrityksessä tiedetään mitä haettava työntekijältä tarvitaan eli minkälaisilla tiedoilla, taidoilla, tahdolla, asenteella ja muilla ominaisuuksilla varustettua henkilöä tai henkilöitä etsitään. Rekrytointitarve voi tulla yritykseen myös niin, että sitä ei voida ennakoida. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi irtisanoutuminen, yllättävä eläköityminen, opintovapaa, vanhempainvapaa, vuorotteluvapaa tai kuolemantapaus. Myös Markkasen (2002, 12) mukaan rekrytointitilanne alkaa aina siitä, että huomataan rekrytointitarve. Hänen mukaansa rekrytointitilanteet tulee aina aloittaa kattavalla suunnitelmalla siitä, mitä ollaan hakemassa. Markkanen (2002, 9) linjaa, että uuden työntekijän hankintaa voidaan katsoa projektina. Projekti on hyvä aloittaa suunnittelulla, jolloin huomataan uuden työntekijän tarve. Projektiin kuuluu myös toteutus ja päätöksentekovaihe, jossa ensimmäisessä julkaistaan hakemukset ja valitaan haasteltavat. Viimeiseksi tehdään päätös siitä kenet valitaan yrityksen työntekijäksi.

Kauhanen (2006, 70) linjaa myös, että ennen kuin rekrytointia aletaan suunnitella, on hyvä määrittää sen tarve. Vaikka joku työntekijöistä irtisanoisikin itsensä, ei se automaattisesti tarkoita sitä, että yritykseen on rekrytoitava uusi henkilö. On myös mahdollista, että työt voidaan jakaa muiden työntekijöiden kesken niin, ettei uutta henkilöä tarvita. Tarvittaessa lähteneen työntekijän työt voidaan ulkoistaa, esimerkiksi ostamalla jokin palvelu alihankkijalta.

Kauhasen (2006, 69) luokittelee rekrytoinnin sisäiseen tai ulkoiseen rekrytointiin. Sisäisessä rekrytoinnissa joku nykyisistä työntekijöistä siirretään toisiin tehtäviin. Sisäisen rekrytoinnin ongelma on se, ettei ulkoisen rekrytoinnin tarve välttämättä poistu, sen kohde vain siirtyy. Ulkoisessa rekrytoinnissa taas haetaan tarvittava henkilö yrityksen ulkopuolelta. Markkanen (2002, 17) painottaa, että sisäisen siirron voi tehdä myös ilman hakua, esimerkiksi ylentämällä jonkun työntekijöistä suoraan. Tällöin kuitenkin todennäköisesti joudutaan tilanteeseen, jossa siirretyn työntekijän vakanssi jää avoimeksi.

Kauhasen (2006, 73–84) mukaan rekrytointiprosessin peruskulku alkaa rekrytoinnin määrittelyllä, josta päästään ilmoituksen tekemisen ja julkaisemisen kautta hakemusten käsittelyyn. Kun hakemuksista on löydetty ne ehdokkaat, jotka parhaiten voisivat sopia yritykseen, kutsutaan heidät haastatteluun. Haastattelujen jälkeen, kun on valittu esimerkiksi kahdesta viiteen parasta vaihtoehtoa, voidaan tehdä mahdollisia persoonallisuustestejä tai vaikkapa työsimulointia, jossa hakija joutuu jo hakuvaiheessa mahdollisimman todennäköisiin työtilanteisiin. Testien ja mahdollisten uusintahaastattelujen avulla valitaan tuleva työntekijä. Kun valinta on tehty, täytyy allekirjoittaa työsopimus, uuden työntekijän täytyy käydä työhöntulotarkastuksessa ja sitten voidaankin aloittaa perehdyttäminen.

Mäen (2004) artikkelin mukaan pienessä yrityksessä rekrytointi on iso investointi ja jos se epäonnistuu menettää yritys todella paljon rahaa. Tästä syystä kannattaakin käyttää asiantuntijapalveluita ja saada sitä kautta rekrytoitua oikea henkilö. Myös Markkanen (1999, 132) on samaa mieltä siitä, että silloin kun yrittäjä tai toimitusjohtaja on luonut itselleen prototyypin siitä, millaista henkilöä ollaan etsimässä, hän voi huomata jo ensi tapaamisella onko haastattelussa oikea henkilö yrityksen kannalta. Tällainen prototyyppi on kehittänyt itseään vuosien saatossa ja voi tuoda yritykseen väärän henkilön, jos ei katsota tyyppin ulkopuolelle. Yrittäjällä on vaikkapa kokemusta tietyltä paikkakunnalta tulleista henkilöistä ja siitä, että he ovat hyviä tyyppejä ja, että he ovat ahkeria. Silloin valitaan haastatteluun vain niitä henkilöitä jotka tulevat siltä paikkakunnalta, vaikka muualta tulevilla olisi esimerkiksi parempi ammattitaito. Tämä voi olla yrityksen kannalta niin huono kuin myös hyvä asia, riippuen joka kerta siitä, miten valinta on onnistunut.

Haastattelusta A, selviää, että rekrytointi toimeksiantajalla on useimmiten hoidettu jonkin toisen yrityksen avustuksella. Koska kyseessä on pieni yritys, eikä sillä ole omaa HR-henkilöstöä, on ollut helpointa käyttää apuna ammattilaisia. Yrityksessä on käytetty usein asiantuntija-apua, joka valitsee muutaman ehdokkaan, joita sitten haastatellaan. Toisinaan rekrytointi on hoidettu myös kokonaan itse. Tällöin on käyty ensin hakemukset läpi, haastateltu parhaat vaihtoehdot ja sieltä valittu se työntekijä, kenen nähdään sopivan yritykseen parhaiten. Työntekijän valinnassa on aina ollut mukana yrityksen toimitusjohtaja, jolla on omakohtaista kokemusta rekrytoinnista, sekä esimies siitä tiimistä, johon työntekijää ollaan rekrytoimassa. Yrityksessä ei ole käytetty soveltuvuustestejä. Rekrytoinneissa ei ole ollut ongelmia ja organisaatioon on valittu pääsääntöisesti yrityksen kannalta paras hakija. Ainoita ongelmia on voinut tulla kiireen vuoksi, jolloin mahdollisesti perehdyttäminen on jäänyt vähemmälle. Vähäinen perehdyttäminen on kuitenkin korjaantunut ajan kanssa.

### **2.3 Perehdyttäminen toimeksiantajaorganisaatiossa**

Kjelin ja Kuusisto (2003, 20 – 21) tuovat esiin, että perehdyttämistä tehdään siksi, että työtä tehdessä tulisi vähemmän virheitä. Yrityksessä tapahtuva voimakas kasvu tai henkilöstön suuri vaihtuvuus ovat suurimpia laatuongelmien aiheuttajia. Jos työntekijää ei perehdytetä riittävästi hän voi pahimmillaan aiheuttaa prosessien sujuvuuden heikentymistä, aikataulusta viivästymisiä eikä hän ole niin ripeä tomissaan kuin rutinoituneesti tekevät työntekijät. Huonosta perehdyttämisestä voi aiheuta myös reklamaatioita ja sitä kautta suoria kustannuksia. Myös yrityksen maine voi vahingoittua ja yritys voi menettää kannattavia asiakkuuksia.

Kupiaan ja Peltolan (2009, 16) mukaan on hyvä tehdä perehdytysuunnitelma koskemaan juuri tätä työtehtävää ja työntekijää, ennen kuin uutta työntekijää lähdetään perehdyttämään. Uudella työntekijällä on hyvä olla nimetty perehdyttäjä ja se voi olla myös esimerkiksi joku kollegoista. Lähimmän esimiehen on hyvä olla mukana suunnittelussa ja perehdyttämisen arvioimisessa, mutta hänen ei tarvitse olla varsinainen perehdyttäjä. Uudelle työntekijälle kannattaa antaa aikaa tutustua muihin työntekijöihin ja yrityksen organisaatiokulttuuriin. Liikaa tietoa ei kannata antaa heti ensimmäisenä päivänä eikä vielä ensimmäisen viikonkaan aikana. Perehdyttämisen arviointia tulee tehdä koko perehdyttämisjakson aikana, mutta varsinkin sen loputtua. Arvioijina toimivat uusi työntekijä, perehdyttäjä ja heidän esimiehensä. Uusi työntekijä osaa kertoa tarvitseeko hän omasta mielestään lisää tietoa jostakin aiheesta. Perehdyttäjä taas kertoo kuinka uusi työntekijä on oppinut talon tavoille ja esimies arvioi onko perehdyttäminen ollut riittävää.

Haastattelussa A, käy ilmi, että perehdyttäminen on toimeksiantajaorganisaatiossa ta-  
pauskohtaista ja se riippuu siitä millaiseen asemaan ja rooliin työntekijä yritykseen tulee.  
Perehdytysuunnitelma on vain todella karkealla tasolla ja siihen kuuluu työhöntulotarkas-  
tukseen liittyvät asiat, toimintaohjeiden läpikäynti ja palkanmaksupäivän kertominen uu-  
delle työntekijälle. Perehdyttämisessä yhtenä osana on yrityksen omat, asiakkaille järjes-  
tettävät koulutukset, joihin jokainen työntekijä osallistuu jossakin vaiheessa perehdyttä-  
mistä. Varsinainen työn tekeminen riippuu siitä kenen tiimiin henkilö tulee ja mitä hän tu-  
lee sinne tekemään.

Haastattelun A mukaan perehdyttämisen onnistumista toimeksiantajayrityksessä seura-  
taan niin johtoryhmätasolla kuin myös henkilön lähimmän esimiehen toimesta. Johtoryh-  
mä pitää tuntumaa siitä, kuinka perehdytys etenee ja tarvitseeko heidän puuttua siihen.  
Lähin esimies huolehtii sitten taas kaikista käytännön toimista kuten siitä, että kaikki tarvit-  
tava on kerrottu ja, että työntekijä pääsee itsenäisen työn alkuun.

## **2.4 Osaamisen kehittäminen toimeksiantajaorganisaatiossa**

Kauhasen (2006, 149) mukaan työaika ei nykyisin juurikaan käytetä itsensä kehittämi-  
seen, vaan yrityksissä oletetaan työntekijän tekevän sitä omalla ajallaan. Työnantaja saat-  
taa kuitenkin tukea kouluttautumista esimerkiksi maksamalla lukukausimaksuja ja muita  
kuluja. Yrityksen koulutukseen käyttämät kulut eivät myöskään oikeasti kerro mitään konk-  
reettista, koska yhteiskunta tukee niin vahvasti kouluttautumista ja se onkin usein lähes tai  
täysin ilmaista. Viitalan (2009, 182) mukaan yritystä voidaan kehittää vain työntekijöiden  
kautta. Kaikki organisaation osaaminen on kiinni sen ihmisissä, jotka ovat yrityksen elin-  
ehto. Ainoastaan henkilöstön osaamisen kehittämisellä voidaan parantaa yrityksen tai  
organisaation osaamista.

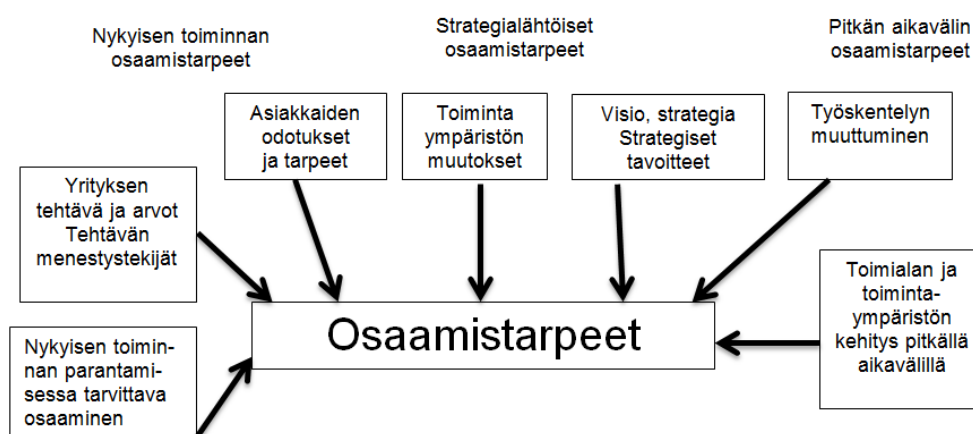
Kauhanen (2006, 150) mainitsee, että tärkeintä osaamisen kehittämisessä on, että johto  
on kannustava ja innostaa työntekijöitään oppimaan uutta. Johdon tehtävä on antaa alai-  
silleen tukea koulutukseen hakeutumisessa. On myös tärkeää, että johto antaa alaisilleen  
luvan hakeutua koulutuksiin, jotka eivät välttämättä liity juuri heidän nykyiseen työhönsä.  
Tällä edesautetaan työntekijän halua kehittyä ja pyritään antamaan työntekijälle kuva siitä,  
että hänen halutaan kehittyä, myös työn ulkopuolella. Viitala (2009, 183) kuitenkin siirtää  
osan vastuusta myös työntekijöille itselleen. Hänen mukaansa osaamisen pitämisestä  
ajan tasalla on tullut yksi velvoite normaalin työn lisäksi.

Toisaalta myös Kauhanen (2006, 147 – 149) sanoo, että henkilöstön kouluttautumisen  
täytyy lähteä yksilöistä. Yritys voi luoda työntekijöilleen mahdollisuuden oppia ja kehittyä,

mutta jos halu ei tule työntekijältä itseltään, ei siitä ole hyötyä, koska työntekijä ei ole silloin kovinkaan vastaanottavainen. Henkilöstön kehittämismenetelmät jaetaan kahteen luokkaan: työpaikalla tapahtuva ja työpaikan ulkopuolella tapahtuva kouluttaminen. Työpaikalla käytössä olevia kehittämismenetelmiä on ainakin työkierto, sijaisuudet, projektit, työn rikastaminen, perehdyttäminen, mentorointi, työn laajentaminen. Työn ulkopuolella ovat sitten ne perinteiset keinot kuten opintokäynnit, ammattilehdet, opiskelu oppilaitoksissa, monimuoto-opiskelut ja lyhyet kurssit.

Otala (2008, 53) lisää vielä, että yksilön osaamisen lisäksi on olemassa myös organisaatio-osaamista; sillä tarkoitetaan niitä asioita mitä organisaatio osaa. Organisaatio osaaminen koostuu yksilöiden osaamisesta ja heidän yhteisistä näkemyksistään. Siihen kuuluu myös organisaation hiljainen tieto, jonka siis kaikki tietävät, mutta sitä ei lausuta ääneen. Yrityksen tai organisaation johdon tulee huolehtia siitä, että eri puolilla yritystä oleva osaaminen tuodaan yhteen ja se voidaan toteuttaa erilaisilla rakenteilla. Nämä rakenteet ovat yrityksen toiminnan kannalta jopa tärkeämpiä kuin yksittäisen työntekijän osaamisen tai hänen hiljainen tieto.

Otala (2008, 108) kuvaa osaamistarpeiden lähtökohtia alla oleva kuviolla (kuvio 2.). Kuviolla (kuvio 2.) avulla Otala (2008, 108) pyrkii kuvaamaan sitä, että organisaation osaamistarpeita on hyvä tarkastella vähintään muutaman vuoden välein laajasti ja vähän pienemmässä mittakaavassa jopa vuosittain kehityskeskustelujen yhteydessä. Osaamistarpeiden tarkistuksia olisikin hyvä tehdä strategiasuunnittelun yhteydessä. Yrityksen osaamistarpeita voidaan selvittää monilla erilaisilla keinoilla, joita ovat muun muassa asiakkaiden tarpeet ja odotukset, pitkän ja lyhyen aikavälin muutokset toimintaympäristössä, työn muutokset pitkällä ja lyhyellä aikavälillä, strategisilla muutoksilla ja yrityksen menestystekijöillä. Kaikkia yllämainittuja keinoja ei tarvitse käyttää jokaisessa organisaatiossa, vaan tarkoitus on valita juuri kyseiseen yritykseen sopivat osaamistarpeiden määrittelyn keinot.



Kuvio 2. Osaamistarpeiden määrittelyminen (Otala 2008, 109).



Haastattelusta A selviää, että kohdeyrityksen henkilöstöä kehitetään tarpeen mukaan ja osittain myös henkilökohtaisesti neuvoen eli niin sanotusti ”vierihoitona”. Työntekijät oppivat kollegoiltaan yhdessä tehden. Tarpeen ja oman halukkuuden mukaan voivat työntekijät käydä myös ulkopuolisten järjestämissä koulutuksissa ja seminaareissa. Kehittämistä tehdään työpaikalla jakamalla tietotaitoa. Näin siirretään yrityksessä paljon olevaa hiljaista tietoa.

## **2.5 Henkilöstön palkitseminen toimeksiantajaorganisaatiossa**

Hyppänen (2013, 144 - 145) jakaa palkitseminen kahteen osaan; ei-taloudelliset palkitsemiskeinot ja taloudelliset palkitsemiskeinot. Palkitseminen on tärkeä keino työntekijöiden sitouttamisessa ja motivoinnissa. Se on laaja kokonaisuus, mihin kuuluu tärkeänä osana myös palautteen antaminen, osallistuminen ja työn organisointi. Viitala (2009, 139) jakaa palkitsemisen kolmeen osa-alueeseen; Tulosperusteinen palkanosa, työperusteinen palkanosa ja henkilö- tai ryhmäperusteinen palkanosa. Tulosperusteisella palkanosalla palkitaan työntekijän saavutuksia. Työperusteisella palkanosalla palkitaan työntekijän osaamista ja sen kehittymistä. Henkilö- tai ryhmäperusteisella palkanosalla palkitaan sitä mitä työntekijä tekee ja se perustuu tehtävien vaativuuteen.

Hyppänen (2013, 150) jakaa myös taloudelliseen palkitsemisen vielä kahteen omaan alueeseen; epäsuora palkitseminen ja suora palkitseminen. Epäsuoraan palkitsemiseen kuuluu lakisääteiset palkitsemiskeinot kuten eläkevakuutus, sairausvakuutus, työttömyysvakuutus, tapaturmavakuutus ja työterveyshuolto. Suoraan palkitsemiseen kuuluvat vapaaehtoiset palkitsemisen keinot kuten lisäeläkevakuutus, sairauskuluvakuutus, matkavakuutus, vapaa-ajanvakuutus, ravintoetu, puhelinetu, autoetu, asuntoetu ja paljon muita. Suoraan palkitsemiseen kuuluu tietenkin perusrahopalkka ja sen lisäksi suorituspalkat joita voivat olla esimerkiksi tulospalkkio, osakeoptio tai jokin henkilökohtainen lisä. Suoraan palkitsemiseen kuuluu myös taitolisä, jota voi saada esimerkiksi kielitaidosta tai monitaitoisuudesta.

Hyppänen (2013, 150) jakaa ei-taloudellisen palkitsemisen myös kahteen osaan ns. urapalkkiot ja sosiaaliset palkkiot. Urapalkkioita ovat työ itsessään, itsensä kehittäminen ja urakehitys. Sosiaalisia palkkioita taas ovat statussymbolit kuten kiitokset ja tunnustukset, sosiaaliset kontaktit (esimerkiksi verkostot) ja sosiaalisiin kontakteihin kuuluva edustus.

Toimeksiantajayrityksen tavoitteet on asetettu koko firman tasolle, eikä tiimikohtaisia tavoitteita ja tuloksia tutkita niin tarkkaan. Yrityksen työntekijät toimitusjohtaja mukaan luki-

en, ovat kaikki sitoutuneet siihen, että yritys toimii asetettujen laatustandardien mukaan. Yrityksen suoritusta mitataan kuitenkin taloudellisilla luvuilla ja työntekijät saavat vuosittain tulosbonuksen, jos yritys on päässyt asetettuun tavoitteeseen. Taloudellista palkitsemista on myös yrityksen tarjoamat Smartum kulttuuri- ja liikuntaselitte. Ei-taloudelliseen palkitsemiseen kuuluu pikkujoulut ja vuosittainen ulkoilupäivä. Ei-taloudellista palkitsemista on myös palautteen antaminen, silloinkin kun se on rakentavaa. Sillä tavalla saadaan työntekijä tuntemaan itsensä huomatuksi. (Haastattelu A 10.2.2015.)

## **2.6 Henkilöstön mittaaminen toimeksiantajaorganisaatiossa**

Liukkosen (2008, 153 – 155) mielestä tärkeimpiä henkilöstön mittaamiseen käytettäviä mittareita ovat henkilöstön määrä, henkilöstövaihtuvuus, työsuhteen laatu (vakituiset vs. määräaikaisten), ikärakenne ja esimiesten vaihtuvuus. Näiden jo mainittujen mittareiden lisäksi kannattaa ottaa työntekijöiden terveys ja työtyytyväisyys. Myös henkilöstön tyytyväisyyden ja asiakastytytyväisyyden vertaaminen voi antaa uutta tietoa henkilöstöosastolle ja toiminnan ohjauksen uudistamiselle. Kauhanen (2006, 218) käyttäisi tärkeimpinä mittareina kuitenkin vain vaihtuvuuden mittaamista, sairauspoissaolojen mittaamista ja työtyytyväisyyttä. Näistä kolmesta hän käyttäisi vaihtuvuutta ja sairauspoissaolojen mittaamista jokaisessa organisaatiossa, kun taas työtyytyväisyyttä hän mittaisi ennemmin vain isommissa yrityksissä.

Liukkosen (2008, 154) mukaan henkilöstön määrän mittaaminen on tärkeää, jotta tiedetään kuinka paljon yrityksellä on työntekijöitä. Työntekijät voidaan jakaa kolmeen ryhmään: vakituinen, määräaikainen ja tuntityöläiset. Myös sukupuolitarkastelu on tärkeää, esimerkiksi tasa-arvosuunnitelmaa varten. Henkilöstön mittana käytetään normaalisti työntekijöiden fyysistä lukumäärää. Lukumäärä voidaan muuttaa henkilötyövuodeksi, jolloin yritys saa yhteismitallisen vuosityöntekijöiden määrän niin koko- kuin osa-aikaisista työntekijöistä. Tämän avulla voidaan työmäärä selvittää samalla mitalla vuodesta toiseen. Vuosityömitta onkin tärkeämpi mitta taloudenseurannassa, kuin henkilöstötyössä. Liukkonen (2008, 163) käyttäisi kuitenkin vuosityömittaria silloin, kun lasketaan tarvittavat budjetit henkilöstökuluille. Samalla tilastolla voidaan laskea myös se, kuinka paljon työntekijöitä oikeasti tarvitaan. Tehdyllä työajalla taas mitataan työhön oikeasti käytettyä työaikaa, jota voidaan verrata budjetoituun lukuun. Näin saadaan selville se, onko yrityksessä riittävästi vuosityöntekijöitä ja kuinka käytetty määrä vertautuu arvioituun.

Liukkosen (2008, 157 – 158) mukaan Ikärakenne tilastoidaan yleisesti viiden tai kymmenen vuoden haarukalla. Yrityksen kannattaa valita tarkasteluun se jaottelu, jota käytetään valtakunnallisissa tilastoissa, jotta vertailu helpottuu. Myös ikä jaotellaan sukupuolen mu-

kaan, eli kummallekin sukupuolelle tehdään omat vertailut. Myös vertailu eri työntekijälajien kanssa on hyvä tehdä. Ihmisen elinkaarta mukailevan jaottelun mukaan tehty työntekijöiden jaottelu voi auttaa kohdistamaan tietyt asiat, kuten henkilöstöntyytyväisyys kyselyiden osa-alueet vain tietyille henkilöstö ryhmille. Esimerkiksi tiettyjen terveystarkastusten kysymyksien esittäminen vain sellaisille ikäryhmille, joista helpommin löytyy riskitekijöitä.

Liukkonen (2008, 160 – 161) laskee henkilöstövaihtuvuuden kahdella tavalla, joko prosentteina vaihtuneita henkilöitä koko henkilöstömäärästä tai sitten suoraan henkilömäärinä. Vaihtuvuudella tarkoitetaan sitä työntekijämäärää joka tietyn ajanjakson aikana aloittaa ja/tai lopettaa työt yrityksessä. Suhteuttamalla tämä koko henkilöstömäärään, saadaan prosentteina henkilöstön vaihtuvuus tarkastellulta ajanjaksolta. Tarkastelu jaksot voivat olla esimerkiksi kuukausi, neljännesvuosi tai puoli vuotta. Paras tapa mitata henkilöstönvaihtuvuutta on tilastoida vaihtuneita työntekijöitä absoluuttisina lukuina eri henkilöstöryhmien välillä. Myös henkilöstövaihtuvuudessa eritellään vakinaisten työntekijöiden ja määräaikaisten työntekijöiden määrä. Tunti- ja pätkätyöntekijöiden vaihtuvuuden mittaaminen voi olla hieman turhaa, koska yritys tietää jo ennakkoon, että tässä henkilöstöryhmässä on voimakas vaihtuvuus. Henkilöstövaihtuvuuden mittana on aina yksittäinen henkilö eikä vuosityöntekijä.

Henkilöstövaihtuvuuden mittaaminen on tärkeää siksi, että sitä kautta saadaan tietää onko henkilöstön vaihtuvuus liian suurta tai liian pientä. Jos vaihtuvuus on vaikkapa liian suurta, pitää yrityksen miettiä, miksi työntekijät lähtevät sieltä pois ja miksi työntekijät eivät sitoudu työnantajaan riittävästi. Jos taas vaihtuvuus on liian pientä, täytyy yrityksen johdon miettiä sitä, onko yrityksessä riittävästi uutta osaamista ja miten sitä osaamista ylläpidetään. Lähtövaihtuvuuden syitä on myös hyvä seurata ja esimerkkejä syistä voi vakituiseen henkilöstön osalta olla seuraavia: osa-aikaeläke, toinen työnantaja, varhennettu vanhuuseläke ja vanhuuseläke. Määräaikaisen henkilöstön vaihtuvuuden syitä voivat olla esimerkiksi kesätyöjaksojen päättyminen, lyhytaikaisen työsuhteen päättyminen, määräaikaisuuden päättyminen, työntekijä on siirtynyt sijaisesta vakituiseksi ja työllistämisjakso on päätynyt. Määräaikaisen henkilöstön vaihtuvuuden syyt löytyvätkin useammin yrityksestä kuin työntekijästä. (Liukkonen 2008, 161.)

Haastattelusta A selviää, että kohdeyrityksessä käytössä olevat henkilöstöön liittyvät mittarit ovat seuraavanlaisia: lukumäärä, palkkasumma ja sen kehittyminen, koulutukseen, matkustamiseen ja virkistytymiseen käytetyt rahat ja kuinka kauan työntekijä on ollut yrityksen palveluksessa. Nämä mittarit ovat käytössä siksi, että yrityksen omistajat seu-

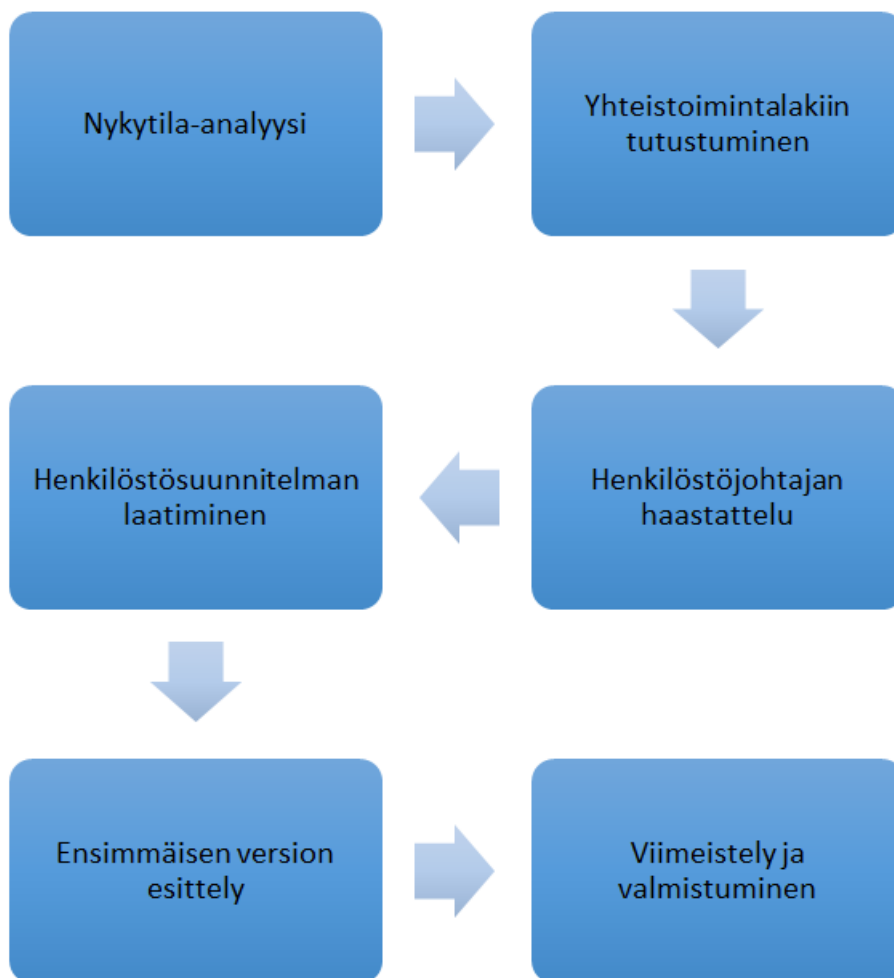
raavat niitä. Yrityksessä seurataan työssäoloaikaa siksi, että tietyn vuosimäärän jälkeen, työntekijä saa aina 5 vuoden välein jonkin tietyn rahamäärän arvoisen palkinnon.

## **2.7 Nykytila-analyysin yhteenveto**

Nykytila-analyysissä käsiteltiin yrityksen henkilöstöhallinto melko laajasti. Viitekehyksessä onkin pyritty keskittymään juuri toimeksiantajaorganisaatiota koskeviin asioihin ja tarkastelemaan teoriatietoa sitä kautta. Nykytila-analyysin yhteenvetona voidaan sanoa, että yrityksessä on hoidettu henkilöstöhallinto melko hyvin. Tietysti jotain korjattavaa on aina, eihän täydellistä yritystä ole olemassakaan. Nykytila-analyysin johtopäätökset käsitellään tarkemmin henkilöstösuunnitelman laadinnan (ks. Kappale 3.1) yhteydessä, jolloin sieltä samalla poimitaan henkilöstösuunnitelmaan mukaan tulevat asiat. Nämä asiat otetaan mukaan toiminnallisena osuutena olevan henkilöstösuunnitelman laadintaan.

### 3 Henkilöstösuunnitelman laatimisen prosessi

Tässä luvussa tarkastellaan henkilöstösuunnitelman toteuttamista ja sen prosessia. Kyseessä on toiminnallinen työ jonka tuloksena syntyy yritykseen kirjallinen henkilöstösuunnitelma toimeksiantajaorganisaatiolle vuodelle 2015 ja jota on tarkoitus päivittää vuosittain ja/tai tarpeen mukaan. Alla olevalla kuviolla (kuvio 3) kuvataan henkilöstösuunnitelman laatimisen prosessia. Kuviolla (kuvio 3) pyritään kuvaamaan sitä, että henkilöstösuunnitelmaa laadittiin tarkoituksenmukaisessa järjestyksessä, jossa ensin kerättiin tietoa henkilöstösuunnitelman pohjaksi ja sen jälkeen esiteltiin ensimmäinen versio yrityksen johtohenkilöille. Yrityksen johtohenkilöiden kommenttien jälkeen suunnitelma vielä viimeisteltiin.



Kuvio 3. Henkilöstösuunnitelman laatimisen prosessi.

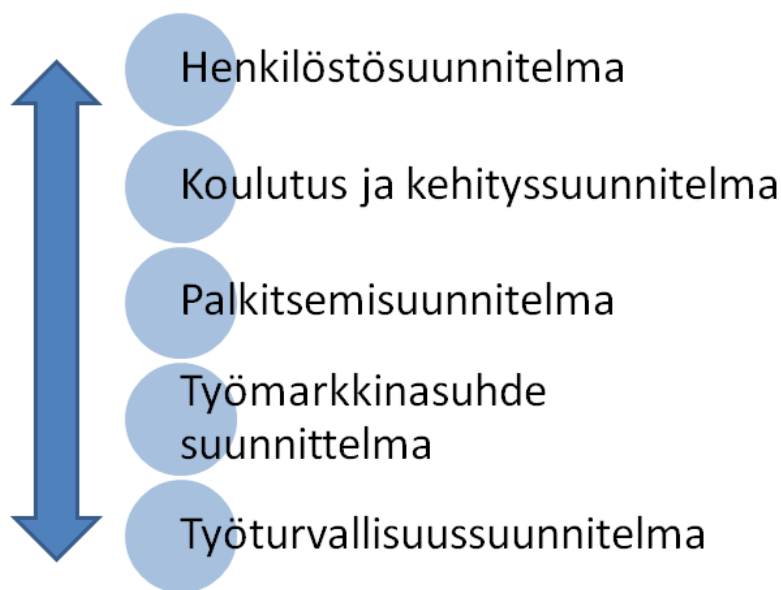
Lunenburg (2012) sanoo henkilöstösuunnittelun olevan tapa miettiä yrityksen tulevaisuutta henkilöstön nykyisten tarpeiden avulla ja ennustamalla henkilöstön tulevaisuuden tarpeita.

Hänen mukaan se on myös päätösten tekemistä, sen suhteen kenen annetaan mennä ja minkälaista osaamista yritys tarvitsee. Henkilöstösuunnittelulla myös mietitään henkilöstön määrää ja sitä, että se on oikeanlaista. Lunenburg (2012) mainitsee kolme tärkeää henkilöstösuunnittelun osa-aluetta, jotka ovat työn analysointi, eli millaista työtä yrityksessä täytyy tehdä, tarjonnan ja kysynnän ennustaminen sekä lain vaatimukset.

Kauhasen (2006, 35 – 36) mukaan kaikissa yrityksissä tarvitaan jonkinasteista henkilöstösuunnittelua, koska henkilöstö ei voi menestyä tehokkaasti, jos oikeat ihmiset ovat väärissä paikoissa väärällä palkalla. Pienemmissä yrityksissä nämä asiat voivat kuitenkin olla vain yrittäjän tai toimitusjohtajan tiedossa, isommissa yrityksissä ne täytyy olla kirjattu jonkin kaikkien nähtäville. Henkilöstösuunnittelussa kannattaa ottaa huomioon sen tarkastelun aikaväli. Esimerkiksi tietotekniikan alan henkilöstösuunnitelma ei voi olla vuotta pidempi, koska toimiala muuttuu niin nopeasti. Myös Viitala (2009, 72) rajaisi henkilöstösuunnitelman pituuden yhteen vuoteen, koska niin se parhaiten toimisi johdon ohjeena päivittäisessä työssä.

Kauhasen (2006, 36 – 37) mukaan työvoiman tarpeen ennustamisen täytyy pohjautua yrityksen strategiaan. Tällöin kun strategiaa mietitään vuosittain, joudutaan myös miettimään onko henkilöstön määrä ja laatu oikeaa tähän strategiaan. Näin saadaan perusteet henkilökunnan kouluttamiselle ja mahdollisille lisärekrytoinneille. Viitala (2009, 70) on samaa mieltä siitä, että henkilöstösuunnitelman tulee pohjautua yrityksen strategiaan. Parhaiten henkilöstön johtaminen onnistuukin silloin kun henkilöstösuunnitelma on laadittu yrityksen strategisista linjauksista noudattaen.

Myös Desslerin (2015, 155) mukaan henkilöstösuunnittelu täytyy kytkeytyä yrityksen strategiaan. Desslerin (2015, 155) mukaan henkilöstösuunnittelu on työnantajan työvoiman tarpeen ja työvoiman tarjonnan ennustamista. Tämän jälkeen yrityksen täytyy yksilöidä kysynnän ja tarjonnan välinen rako ja tehdä suunnitelmia siitä, miten kuroa umpeen tämä rako. Raon umpeen kurominen kannattaakin aloittaa ennustamalla työntekijöiden tarpeita. Dessler kuvaa yrityksen tärkeimpiä suunnitelmia alla olevalla kuviolla (kuvio 4). Kuvion avulla (kuvio 4) Dessler (2015, 155) kuvaa sitä, miten henkilöstöä voidaan suunnitella ja sitä miten monia erilaisia suunnitelmia yrityksessä voi olla. Suunnitelmat voivat kuitenkin olla myös vain yksihteinen suunnitelma, johon on kirjattu kaikki Desslerin mainitsemat suunnitelmat.



Kuvio 4. Yrityksen henkilöstöön liittyvät suunnitelmat (mukaillen Dessler 2015, 156).

### 3.1 Toimeksiantajaorganisaatio nykytila-analyysin johtopäätökset

Toimeksiantajaorganisaatiossa ei juuri ole ollut tarvetta kirjallisesti suunnitella tulevaisuutta henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta. Työt on kuitenkin organisoitu niin, että ne sopivat juuri tähän kyseiseen yritykseen. Organisaatiokaavio on mietitty tarkkaan ja henkilöstöä johdetaan tiimeissä. Vaikkakaan tulevaisuutta ei juuri suunnitella, johdetaan nykyistä henkilöstöä tarkoituksenmukaisesti. Toimeksiantajaorganisaatiossa huomioidaan arvot ja visio jokapäiväisessä toiminnassa. Strategian liittäminen henkilöstön johtamiseen ehkä ontuu vielä, mutta sitäkin on osittain mietitty kirjoittamalla jokaisen työntekijän tarkat työnkuvat ylös. Henkilöstöstrategiassa voitaisiin ehkä miettiä vielä enemmän esimerkiksi henkilöstön kehittämistä ja työntekijöiden palkitsemista sekä motivointia.

Toimeksiantajayrityksessä ei juuri ole aikaisemmin ollut varsinaista henkilöstösuunnitelmaa. Toisaalta yrityksen koko ja henkilöstön vaihtuvuuden huomioon ottaminen on varmasti tähän yksi syy. Suunnittelemalla hieman tarkemmin henkilöstöä ja heidän osaamistaan voitaisiin varmistaa, että osaamisen taso pysyisi samana vaikka yrityksen toimintaan tulisi jokin suuri muutos. Yrityksessä olisi hyvä olla jonkinlaista tulevaisuuden ennustamisen taitoa ja kykyä miettiä, mikä on seuraava suunta ja minkälaista osaamista sitä varten tarvitaan.

Rekrytoinnin osalta yritys toimii melkein pä oppikirjan mukaisesti. Rekrytointi on ulkoistettu asiantuntijayritykselle, jolloin toimeksiantajalle jää enemmän aikaa toteuttaa omaa asiantuntijuuttaan. Perehdyttämistä taas voitaisiin kehittää esimerkiksi niin, että yrityksellä olisi tietty runko jonka mukaan uusi työntekijä perehdytetään yrityksen toimintaan. Vaikka perehdyttämistä tarvitaan harvoin, olisi siinä hyvä olla valmiina jokin pohja, jota kautta uusi työntekijä saataisiin nopeasti ja vaivattomasti työnsä pariin. Perehdyttämisen arviointia olisi myös hyvä kehittää tarkemmaksi ja oikeasti hyödyntää sitä.

Henkilöstön kouluttaminen hoidetaan myös enemmän silloin kun se on tarpeen, eikä ennakoiden, mikä olisi parempaa yrityksen imagon kannalta. Jos työntekijöitä koulutettaisiin jo nyt tuleviin muutoksiin, voitaisiin suuret muutokset toteuttaa nopeammin. Hiljaista tietoa jaetaan työpaikalla työn ohessa, mutta sitäkin voitaisiin hoitaa systemaattisemmin. Esimerkiksi tilanteessa jossa työntekijän tiedetään olevan jäämässä eläkkeelle puolen vuoden päästä, voitaisiin hiljaisen tiedon siirtäminen aloittaa jo hyvissä ajoin etukäteen.

Toimeksiantajaorganisaation henkilöstön palkitseminen tapahtuu melko perinteisin keinoin. Yritys voisi kehittää omaan henkilöstöön sopivia keinoja palkita esimerkiksi pienistä onnistumisista aina tiimikohtaisesti. Palkitsemisen ei tarvitsisi olla rahallista vaan se voisi olla esimerkiksi yhteistä tekemistä tiimien kesken. Toimitusjohtajan mainitsema palautteen antaminen on hyvä palkitsemisen keino, vaikka se harvoin sinä otetaan, varsinkaan silloin jos palaute on kehittävää.

Henkilöstöä mitataan melko vähäisesti ja myös siihen on varmasti syynä yrityksen koko. Kun työntekijöitä on vähän, ei yritys tarvitse monia erilaisia mittareita työntekijöiden erittelemiseen. Käytössä olevien mittareiden lisäksi voitaisiin mukaan ottaa enemmän laadullisia mittareita, nykyisten määrällisten ja henkilöstön hintaa kuvaavien mittareiden lisäksi. Yksi mittareista voisi olla esimerkiksi työntekijöiden osaamisen taso ja se minkälaista osaamista työntekijät itse tuntevat tarvitsevansa.



Toimeksiantajaorganisaatio on melko pieni, mutta sillä on taustalla jo monen kymmenen vuoden kokemus omalta toimialaltaan. Vaikka yrityksellä on niinkin paljon kokemusta ja se toiminut asiantuntijayrityksenä koko olemassa olonsa ajan, ei sillä ole selkeitä linjoja siitä miten yrityksen henkilöstöä johdetaan. Useimmissa henkilöstön johtamista vaativissa tilanteissa toimitaan tarpeen mukaan ja silloin kun ne tulevat eteen. Tästä syystä yrityksen johdolle on varmasti hyödyllistä saada käyttöönsä helposti päivitettävä henkilöstösuunnitelma. Henkilöstösuunnitelman avulla johto pystyy myös paremmin suunnittelemaan tulevaisuuden henkilöstöä.

### **3.2 Henkilöstösuunnitelman lain vaatimukset**

Henkilöstösuunnittelusta säädetään yhteistoimintalaissa, jonka piiriin kuuluu ne yritykset joissa säännöllisesti työskentelee yli 20 henkeä (Skurnik-Järvinen 2013, 27). Toimeksiantaja yrityksessä työskentelee opinnäytetyön teko hetkellä vain 18 työntekijää, joten yhteistoimintalakia ei tarvitse sen mukaan soveltaa kyseisessä yrityksessä. Yhteistoimintalaissa säädetään kuitenkin henkilöstösuunnitelman minimivaatimuksista, jotka tulee toteuttaa myös niissä yrityksissä, joissa ei sovelleta yhteistoimintalakia (Skurnik-Järvinen 2013, 27).

Skurnik-Järvinen (2013, 28) avaa yhteistoimintalakia, jonka mukaan henkilöstösuunnitelman tulee sisältää vähintään seuraavat asiat: yrityksen henkilöstön rakenne ja määrä sekä arvio niiden kehittymisestä, periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käyttämisestä, arvio henkilöstön ammatillisesta osaamisesta sekä niiden vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja niiden syistä sekä tähän arvoon perustuvat vuosittaiset koulutustavoitteet henkilöstöryhmittäin sekä suunnitelmien ja tavoitteiden seurantamenettelyt. Laissa määrätään, että henkilöstösuunnitelman tulee sisältää myös osio siitä, miten ikääntyvien henkilöiden erityistarpeita huomioidaan. Myös työn ja perhe-elämän tasapainottamisen keinot on huomioitava.

Bruun ja Von Koskull (2012, 224) mainitsevat myös henkilöstösuunnitelman pohjautuvan lakiin, mutta sen etusijajärjestystä ei ole määritelty. Etusijajärjestyksellä tarkoitetaan siis sitä lakia tai sopimusta jota ensin sovelletaan työehtoihin. Bruun ja Von Koskull (2012, 224) toteavatkin, että henkilöstösuunnitelma luodaan koko yrityksen käyttöön ja se laaditaan pääasiassa yksittäisten käytäntöjen tai toimintatapojen muodostamiseksi. Henkilöstösuunnitelmasta ei voida lain mukaan siis johtaa oikeuksia tai velvollisuuksia, jotka koskettaisivat vain yhtä työntekijää.

Skurnik-Järvinen (2013, 28) kuitenkin toteaa, että vaikka henkilöstösuunnitelmaan olisi kirjattu kohta siitä, minkälaista koulutusta henkilöstölle tarjotaan seuraavan vuoden aika-

na, ei yritys ole velvoitettu toteuttamaan näitä kohtia. Laissa ei siis ole määritelty mitään sanktiota yritykselle, joka ei noudata omaa henkilöstösuunnitelmaansa. Ei-toteutettuja kohtia voidaan pohtia seuraavan vuoden suunnitelmassa ja katsoa ovatko ne vielä ajan-kohtaisia. Suunnitelma on kuitenkin hyvä tehdä huolellisesti ja miettiä tarkasti mitä kehittämiskohteita yrityksessä voisi oikeasti olla. Hyvällä henkilöstösuunnitelmalla annetaan henkilöstölle kuva siitä, että henkilöstöasioihin on paneuduttu kunnolla ja, että henkilöstöstä ollaan kiinnostuneita.

### **3.3 Omistajayrityksen henkilöstöjohtajan haastattelu**

Tässä kappaleessa käsitellään toimeksiantajayrityksen omistajayrityksen henkilöstöjohtajan (haastattelu B) haastattelua. Haastattelu tehtiin Espoossa 13.4.2015. Haastattelu otettiin mukaan henkilöstösuunnitelman laadintaan, jotta siihen saataisiin lisää pohjaa henkilöltä, joka hoitaa henkilöstöön liittyviä asioita työkseen. Haastattelussa esiin tulevia asioita voidaan hyödyntää henkilöstösuunnitelman laadinnassa.

Henkilöstöjohtajan haastattelusta selvisi ensimmäiseksi se, että vaikka kyseessä on iso ja kansainvälinen yritys, ei heillä ole varsinaista henkilöstösuunnitelmaa. Omistajayrityksellä nämä tiedot löytyvät heidän intranetistään, josta kaikki työntekijät ne näkevät. Omistajayrityksen henkilöstöasioita sanelee myös osittain konserni, niiltä osin, jotka eivät ole ristiriidassa Suomen lain kanssa. Henkilöstöjohtaja antaa ensimmäiseksi neuvoksi henkilöstösuunnitelman laadinta varten sen, että henkilöstösuunnitelman on hyvä sisältää työntekijöihin liittyviä ohjeita. Heillä itsellään on käytössä niin sanottu työsuhteen elinkaari -malli, jossa kuvataan työsuhteen alku, kesto ja loppu.

Haastattelusta selvisi myös, että omistajayritys ei varsinaisesti vaadi mitään toimeksiantajayritykseltä. Toimeksiantajalla on käytössä joitakin samoja malleja, joita omistajayrityksessä käytetään, mutta ne ovat omasta tahdosta. Tämä johtuu toimeksiantajayrityksen koosta, pienen yrityksen on helpompi kopioida valmiit mallit, kuin ryhtyä rakentamaan niitä alusta. Koulutustaustan avaaminen ei henkilöstöjohtajan mukaan ole tarpeellista, niitä voidaan päivittää aina esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Henkilöstöjohtaja ei myöskään ottaisi näin pieneen yrityksen kovin laajaa tarkastelua henkilöstön rakenteesta ja määräs-  
tä, koska se ei olisi tarkoituksenmukaista.

Osaamisen kehittäminen on henkilöstöjohtajan mielestä juuri oikea syy henkilöstösuunnitelman laatimiseen näin pienessä yrityksessä. Hän myös mainitsee haastattelussa, että henkilöstösuunnitelma kannattaa pyrkiä kytkemään yrityksen strategiaan. Osaamisen kehittämisen malleista henkilöstöjohtaja mainitsee esimerkkeinä suorituksen johtaminen,

epäkohtiin puuttuminen, toiminnan parantaminen, palautteen antamisen ja ottamisen kulttuuri.

Omistajayrityksen henkilöstöjohtaja antaa vielä ajateltavaksi arvojen linkittymisen henkilöstösuunnitelmaan. He käsittelevät yrityksen arvot jokaisen työntekijän kanssa vuosittain kehityskeskustelussa. Näissä keskusteluissa tarkastellaan sitä, miten arvot linkittyvät työntekijöiden jokapäiväiseen työhön ja sitä, miten yksittäiset työntekijät voisivat toimia enemmän yrityksen arvojen mukaan.

### **3.4 Henkilöstösuunnitelman laatimisen kuvaus**

Henkilöstösuunnitelman laatiminen aloitettiin ottamalla huomioon nykytila-analyysi ja sen viitekehys, lain vaatimukset ja omistajayrityksen henkilöstöpäällikön haastattelu (haastattelu B).

Nykytila-analyysin perusteella henkilöstösuunnitelmaan otettiin mukaan oppivan organisaation testi, jolla pyritään selvittämään henkilöstön osaamistaso ja se minkälaisia asioita yrityksen henkilöstö pitää tärkeänä yrityksen osata. Otala (2008,78) määrittelee oppivan organisaation sellaiseksi yritykseksi, joka toteuttaa kaikkia mahdollisia oppimisen muotoja. Hän sanoo oppivan organisaation olevan myös sellainen yritys, joka arvioi itseään ja omia toimintojaan ja hyödyntää tätä saatua tietoa omassa toiminnassaan. Yhtenä oppivan organisaation kriteerinä on henkilöstön kaikkien eri osaamisten hyödyntäminen. Oppivan organisaatio testi löytyy Otalan (2008) Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetuna kirjan liitteistä. Bersinin (2012) artikkelissa taas annetaan viisi askelmaa, joilla voidaan luoda oppiva organisaatio ja ne on ilmaistu alla olevassa kuviossa (kuvio 5).



Kuvio 5. Kuinka luoda oppiva organisaatio? (Bersin 2012.)

Kuvion (kuvio 5) mukaisilla toimilla voidaan siis saavuttaa oppiva organisaatio. Artikkelin lopussa kirjoittaja mainitsee vielä sen, että oppivalle organisaatiolle on monia eri keinoja ja kaikissa niissä on loppujen lopuksi kyse kuitenkin johtamisesta. Hyppänen (2013, 111) kuvaa oppivaa organisaatiota sellaiseksi yritykseksi jossa ihmiset voivat kehittää itseään koko ajan ja sitä kautta saavuttaa asettamiaan tavoitteita. Hän sanoo myös, että oppivassa organisaatiossa ihmiset oppivat yhdessä ja heillä on yhteisiä tavoitteita.

Aiemmin mainituista (ks. kohta 3.2.) lain vaatimuksista huomioidaan henkilöstösuunnitelman laadinnassa pakolliset asiat. Henkilöstösuunnitelmaan sisällytetään siis henkilöstön rakenne ja määrä, periaatteet erilaisten työsuhteiden käytöstä, arvio henkilöstön osaamisesta ja tarpeet niiden kehittämiseksi, ikääntyvistä työntekijöistä huolehtiminen, työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen.

Toisen haastattelun (haastattelu B) perusteella osaamisen kehittäminen ja oppivan organisaation –testi kytketään toimeksiantajayrityksen laatujärjestelmään henkilöstösuunnitelman avulla. Haastattelun perusteella tulleesta ideasta henkilöstösuunnitelmassa kuvataan työsuhteen elinkaari kyseisessä yrityksessä. Työntekijöiden koulutustausta jätetään henkilöstösuunnitelmasta pois. Koulutustaustalla ei varsinaisesti ole merkitystä työtehtävien hoidossa.

Haastattelun B, perusteella henkilökunnan osaamisen kehittäminen pyritään henkilöstösuunnitelmassa linkittämään yrityksen strategiaan. Osaamista pyritään kehittämään, miettimällä ensin minkälaista osaamista yritys tulee todennäköisesti tarvitsemaan niin lyhyellä kuin pitkällä aikajänteellä. Myös arvojen linkittyminen jokapäiväiseen työhön tullaan huomioimaan henkilöstösuunnitelmassa. Kehityskeskusteluissa tullaan käymään jokaisen työntekijän kanssa keskustelu yrityksen arvojen näkyvyydestä heidän työhönsä. Haastattelun perusteella henkilöstösuunnitelman sisällysluettelo (liite 3.) muotoutui työsuhteen elinkaari -mallin mukaiseksi ja siinä kuvataankin ensin työsuhteen alku, eli rekrytointi ja perehdyttäminen sekä perehdyttämisen arviointi. Toinen kohta on työskentelyvaihe, jossa käsitellään nykyisiä työntekijöitä ja heihin liittyviä asioita. Kolmanneksi on työsuhteen päättäminen, jossa luetellaan irtisanomisajat ja muuta tarpeellista tietoa työsuhteen päättämisen jälkeen.

Henkilöstösuunnitelman tekemisen prosessin yhteydessä toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajalta tuli toive, että henkilöstösuunnitelmassa huomioidaan myös toimialalla tapahtuvat muutokset ja niiden vaatimat osaamisen kehittämiset. Suurimpia muutoksia toimialalla tulee olemaan tarve yhdistää erilaisia dataja ja yhdistettyjen datojen monikäyttöisyys. Organisaation täytyy pystyä käsittelemään tietoa, joka ei tule omista järjestelmistä. Tärkeimpänä osaamisen kehittämisenä tuleekin siis olemaan tietotekninen osaaminen. Tilasto-ohjelmien käytön opetteleminen tuleekin yhdeksi osaksi henkilöstön koulutuksen suunnitteluun.

Toimitusjohtajan toinen toive oli myös asiakkaiden toiveiden parempi ymmärrys ja hallinta. Tätä pyritään tukemaan henkilöstösuunnitelmalla niin, että suunnitelmaan kirjattiin ehdotus asiakasymmärrys valmennuksesta. Kolmas toive toimeksiantajalta oli se, että toimintaohjeiden selkeyttäminen voitaisiin ottaa suunnitelmaan mukaan. Toimintaohjeista pyritäisiin tekemään selkeämmät tekemällä niistä niin sanotusti moduulipohjaiset. Tällä tarkoitetaan siis sitä, että ohjeet olisivat osa-alueittain ja jokaisella alueella olisi oma nimetty päivittäjä. Päivittäjä huolehtisi oman alueensa ajantasaisuudesta.

### **3.5 Ensimmäisen version esitys ja henkilöstösuunnitelman viimeistely**

Kommentteja ensimmäisestä versiosta tuli jonkin verran toimeksiantajayrityksen johtohenkilöiltä. Eniten kommentteja tuli sukupuolijakaumasta, joka oli laitettu kuvaamaan yrityksen nykytilaa. Sukupuolta haluttiin henkilöstösuunnitelmassa kuvata siksi, että se voidaan ottaa huomioon silloin, kun ei osata muuten päättää kahden tasavahvan henkilön välillä rekrytoinnista. Tällaisessa tilanteessa rekrytoinnissa voidaan huomioida sukupuoli rekrytointikriteerinä ja sillä tavalla edistää organisaation tasa-arvoa.

Yksi kommentoijista huomautti yrityksen toimintaohjeiden puuttumisen perehdyttämisosiosta. Toimintaohjeet lisättiin yhdeksi kohdaksi perehdyttämiseen. Toimintaohjeet voidaan antaa uudelle työntekijälle esimerkiksi työsopimusta kirjoittaessa, jolloin ne toimivat vähän kuin kotiläksynä ennen kuin uusi työntekijä aloittaa työnsä.

Myös henkilöstön kehittämistoimenpiteet saivat jonkin verran kommentteja siitä, että niiden aikatauluja ei ollut vielä lyöty virallisesti lukkoon. Tästä syystä johtuen kehittämistoimet, pois lukien oppivan organisaation –testi joka toteutetaan kesällä 2015, mainitaan henkilöstösuunnitelmassa vain ehdotuksina, ei konkreettisina toimina. Kehitysehdotuksille ei myöskään ole asetettu toteutusaikatauluja.

Irtisanomisajoista tuli yhdeltä kommentoijalta tarkennus, että osalle työntekijöistä irtisanomisaika on kirjattu työsopimukseen. Henkilöstösuunnitelmaan kirjattiin seuraava lause: ”Jos työntekijän työsopimuksessa ei ole erikseen mainittu irtisanomisaikaa, silloin noudetaan lain antamia irtisanomisaikoja”.

Positiiviset kommentit tulivat henkilöstösuunnitelman nykytilan kuvauksesta ja seurantaajan pituudesta. Kommentoijien mielestä yrityksen nykytila oli kuvattu hyvin ja se oli totuuden mukainen. Myös vuoden mittainen seuranta-aika oli kommentoijien mielestä riittävä ja seuraavaksi tarkastus hetkeksi sovittiin toukokuu 2016. Henkilöstösuunnitelmaa muokataan myös silloin, kun se on tarpeen.

Toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja toivoi, että henkilöstösuunnitelman otsikko muokattaisiin muotoon: Opinnäytetyö; Henkilöstösuunnitelma 2015, jotta tiedettäisiin kyseessä olevan opinnäytetyö. Hän halusi tällä tavoin korostaa sitä, että johtoryhmä ei ollut vielä käsitellyt suunniteltuja asioita.

Ennen henkilöstösuunnitelman valmistumista nämä yllä mainitut asiat käytiin vielä läpi ja muokattiin suunnitelma vastaamaan paremmin toimeksiantajaorganisaation johtohenkilöiden toiveita. Yhdeltä esimieheltä ei saatu ollenkaan kommentteja, joten hänen toiveitaan ei voitu ottaa huomioon henkilöstösuunnitelmaa muokattaessa.

## 4 Pohdinta

Opinnäytetyön lopputuloksena on valmis henkilöstösuunnitelma. Henkilöstösuunnitelmasta on toimeksiantajaorganisaatiolle se hyöty, että nyt koko työntekijän elinkaari löytyy yhdestä kirjallisesta lähteestä. Suunnitelman teossa on pyritty huomioimaan toimeksiantajan toiveet, henkilöstöjohtajan haastattelu sekä viitekehys niin nykytila-analyysistä, kuin myös henkilöstösuunnitelmasta. Myös lain vaatimuksia tarkasteltiin ja niistä poimittiin juuri tätä yritystä koskevat kohdat. Näiden viiden tietoperustan avulla saatiin henkilöstösuunnitelmasta kokonaisuus, jota yritys voi hyödyntää omassa toiminnassaan. Tässä luvussa käydään läpi henkilöstösuunnitelman onnistumista ja työn tekijän oman oppimisen arviointi opinnäytetyöprosessin aikana.

### 4.1 Johtopäätökset ja opinnäytetyön luotettavuus

Henkilöstösuunnitelma luotiin toimeksiantajan pyynnöstä. Vaikka yrityksellä ei välttämättä olisi ollut tarvetta henkilöstösuunnitelmalle, on tehdystä suunnitelmasta silti varmasti hyötyä yrityksen johdolle. Henkilöstösuunnitelmaan kirjattiin kehitysehdotuksia, jotka koskivat enimmäkseen työntekijöiden osaamisen kehittämistä ja perehdyttämisen arvioinnin kehittämistä. Suunnitelmaan kirjatulla kehitysehdotuksilla voitaisiin parantaa yrityksen toimintaa tehokkaammaksi. Nykytila-analyysin kautta tuli ilmi myös sellaisia asioita, jotka on yrityksessä hoidettu hyvin, kuten esimerkiksi ulkoistettu rekrytointi. Yrityksen on hyvä huomata myös omat vahvuutensa, jotta se tietää mitä ei tarvitse enää kehittää. Nykytila-analyysin avulla saatiin hyvä kuva yrityksen nykytilasta henkilöstöhallinnon osalta. Toimitusjohtajan haastattelun avulla saatiin myös paljon sellaista tietoa, jota tekijä ei olisi voinut itse tietää, vaikka onkin yrityksen vakituinen työntekijä opinnäytetyön laatimisajankohtana-

Toinen haastattelu otettiin mukaan vasta vähän myöhemmässä vaiheessa, kun kirjoittaja pyysi saada nähdä omistajayrityksen henkilöstösuunnitelman. Haastatteluun päädyttiin kuitenkin sen laadukkuuden ja kattavuuden perusteella. Asiantuntijakysymyksiä oli miellyttävämpi esittää kasvotusten kuin esimerkiksi sähköpostin tai puhelimen välityksellä. Haastattelusta oli todella paljon hyötyä, vaikka omistajayritys onkin niin erilainen verrattuna toimeksiantajaorganisaatioon. Omistajayritys on henkilöstön koolta huomattavasti suurempi ja se on osa kansainvälistä ketjua. Omistajayrityksen toimintaa ohjaa siis täysin pääkonttori, kun taas toimeksiantajaorganisaatio toimii itsenäisessä päättäntävallassa, jota ohjaa yrityksen hallitus.

Haastattelusta sai henkilöstösuunnitelmaa varten kuitenkin paljon hyödyllistä tietoa, kuten esimerkiksi sellaisia asioita mitä suunnitelmaan kannattaa sisällyttää. Tärkein tieto oli kuitenkin se, että tämän tyyppisessä organisaatiossa kannattaa keskittyä enemmän henki-

löstön osaamiseen ja sen kehittämiseen kuin esimerkiksi määrällisiin mittareihin. Haastateltu henkilöstöjohtaja antoi viimeiseen kysymykseen (liite 2.) ajatuksia herättävän vastauksen. Vastauksesta pystyi vetämään sen johtopäätöksen, että henkilöstösuunnitelmaan ei kannata lisätä mitään, mikä ei liity jotenkin kyseisen yrityksen liiketoimintaan. Vaikka vastaus ei ollut mitenkään erityisen konkreettinen, sai siitä selkeästi ajatuksen siihen miten henkilöstösuunnitelmaa on hyvä lähteä rajaamaan. Haastattelusta saatiin myös idea henkilöstösuunnitelman toteuttamisesta työntekijän elinkaari -mallin mukaan. Mallin avulla suunnitelmaan saatiin luettua mukaan kaikki työntekijöitä koskevat vaiheet.

Toimeksiantajayrityksen henkilöstömäärän vähyyden vuoksi, sillä ei ole lain mukaan pakko olla henkilöstösuunnitelmaa. Laissa kuitenkin annetaan vähimmäismääritelmät henkilöstösuunnitelmalle ja ne on pyritty ottamaan mukaan tähän nyt tehtyyn henkilöstösuunnitelmaan. Osa lain määräyksistä on kuitenkin toteutettu yrityksessä toisaalla, eikä niitä sen vuoksi kirjattu henkilöstösuunnitelmaan, jotta vältetään siltä, että samaa tietoa on kahdessa eri paikassa.

Opinnäytetyön luotettavuutta on vaikea arvioida, koska tehtyä laadullista tutkimusta ei todennäköisesti pystyisi toistamaan. Jokainen yritys on omanlaisensa, eikä toisen suunnitelmaa pysty soveltamaan toiseen. Suunnitelman toteutuksessa käytetty nykytila-analyysi kuvaa juuri kyseistä yritystä. Toisen tutkijan tekemä tutkimus samaankin yrityksen voisi tuoda lopputuloksena täysin erilaisen henkilöstösuunnitelman, kuin mitä nyt toteutettu suunnitelma on. Suunnitelman teossa on käytetty hyväksi myös kirjoittajan asiantuntemusta yrityksestä, kolmen ja puolen vuoden työskentelyn jälkeen.

## **4.2 Oman oppimisen arviointi**

Tekijä on oppinut prosessin aikana paljon uutta, varsinkin tutkimuskirjoittamisen alueelta. Kirjoittamistyyli on muuttunut paljon prosessin aikana ja uutta tietoa on kertynyt niin tutkimuksen tekemisestä, kuin myös käsitelystä aiheesta. Opinnäytetyön aihe oli kirjoittajalle erittäin mielenkiintoinen ja tutkimusta olikin siitä syystä miellyttävä tehdä. Vaikka välillä tuntui, että prosessi ei etene ollenkaan aikataulu ongelmien vuoksi, valmistui opinnäytetyö jopa ennen suunniteltua. Toiminnallisen työn tekeminen oli kirjoittajalle täysin oikea valinta, koska siinä sai samalla tehdä jotakin konkreettista.

Prosessin aikana syntyi useita tilanteita, jolloin olisi toivonut, että jonkin asian olisi tehnyt toisin. Ainakin toimeksiantajayrityksen johtoryhmää olisi pitänyt haastatella suunnitelman tekoa varten, jolloin olisi tullut enemmän ideoita siitä, mitä suunnitelmaan voi laittaa. Tällöin olisi myös saatu konkreettisia päätöksiä aikaiseksi. Henkilöstöjohtajan haastattelu oli



myös todella hyödyllinen suunnitelmaa tehdessä ja se olisi pitänyt ottaa mukaan jo heti alussa. Suunnitelmaa varten olisi voinut haastatella myös yrityksen muuta henkilöstöä, mutta sitä ei koettu tarpeelliseksi siksi, että henkilöstösuunnitelman on tarkoitus olla enemmänkin johdon käsikirja.

Aihe valikoitui toimeksiantajaorganisaation toiveesta. Kirjoittaja kuitenkin innostui aiheesta ja näin opinnäytetyöstä saatiin paras mahdollinen hyöty molemmille osapuolille. Vaikka aihe tulikin suoraan toimeksiantajalta, ei se vaikuttanut kirjoittajan innokkuuteen työn tekemisessä. Se enemmin vain vahvisti tekijän motivaatiota, koska myös toimeksiantajalla oli selkeä tarve työlle, jolloin työtä ei ole tehty vain tekemisen ilosta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä yrityksen ensimmäinen henkilöstösuunnitelma. Tähän tavoitteeseen päästiin ja toimeksiantajaorganisaatio oli siihen myös tyytyväinen. Suunnitelma tehtiin toimeksiantajan toiveiden mukaan ja sen teossa huomioitiin myös lain vaatimukset. Työ kattaa melko laajan osa henkilöstöhallinnosta ja sen rajaaminen oli joissain kohdissa vaikeaa. Viitekehystä löytyi paljon, jolloin rajaaminen tietyissä alueissa oli tärkeää.

Viitekehystenä on käytetty lähinnä alalla yleisesti tunnettuja teoksia. Viitekehyksessä ei keskitytty mihinkään tiettyyn alueeseen, vaan siinä pyrittiin tehokkaasti antamaan jokaisesta käsitellystä asiasta yrityksen kannalta tärkeimmät tiedot. Teoriaosuudessa olisi voitu myös keskittyä vain henkilöstösuunnitteluun, mutta nykytila-analyysi haastattelun kautta viitekehykseksi muodostui lähes koko henkilöstöhallinto. Tällöin saatiin kattavampi tieto siitä, miten yrityksessä hoidetaan asiat myös teoriantiedon kautta.

Sisällysluettelon vetoketju-malli oli välillä haasteellinen niin työn tekijälle, kuin myös ohjajille. Mallia on käytetty vielä niin vähän, että sen käytöstä ei ollut juurikaan kokemusta. Kirjoittaja on kuitenkin tyytyväinen mallin valintaan, koska siinä oppi uutta kirjoittamisesta sekä siksi, että se sopi hyvin juuri tähän työhön. Koska työtä tehtiin kahdessa osassa, olisi se ollut vaikea jäsentää tavallisella sisällysluettelo -mallilla. Sama ongelma oli kuitenkin osittain myös vetoketju -mallin käyttämisessä. Koska nykytila-analyysin johtopäätökset otettiin osaksi henkilöstösuunnitelmaa, ei vetoketju -mallin sisällys enää pysynyt vakiona. Vetoketjumallia päädyttiinkin käyttämään vain nykytila-analyysin yhteydessä, koska opinnäytetyön loppupuolisko käsittelee toiminnallista työtä.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen sujui hyvin. Opinnäyte valmistui jopa ennen suunniteltua. Myös toiminnallinen osuus valmistui samaan aikaan kun opinnäytetyö kanssa. Työn tekeminen opetti paljon niin opintojen osalta mutta myös yrityksestä. Koska ny-

kytilä-analyysi oli niin kattava, sai siitä paljon tietoa yrityksestä ja siitä miten sitä johdetaan. Nykytilä-analyysistä sai hyvän kuvan siitä, miten yrityksen asiat on hoidettu vertaamalla sitä viitekehukseen. Henkilöstösuunnitelman viitekehystä oli vaikea soveltaa kyseiseen yritykseen. Malleja toimeksiantajaorganisaation alan suunnitelmista ei juuri löytynyt. Suunnitelman tekemisessä auttoi kuitenkin henkilöstöjohtajan haastattelu ja lain vaatimukset. Vaikkakaan suunnitelmaa ei yrityksessä lain mukaan tarvitsisi olla, on siitä varmasti hyötyä yrityksen johdolle.

## Lähteet

Haastattelu A. 10.2.2015. Toimitusjohtaja. Helsinki.

Haastattelu B. 13.4.2015. Henkilöstöjohtaja. Espoo.

Aaltola J. & Valli R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. PS-kustannus. Jyväskylä.

Bruun N. & Von Koskull A. 2012. Työoikeuden perusteet. Talentum.

Dessler G. 2015. Human resource management. Pearson. Essex.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2008. Tutkimus haastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Hyppänen R. 2006. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Porvoo.

Kauhanen J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Helsinki.

Kjelin E. & Kuusisto P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum. Helsinki.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.

Liukkonen P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Talentum. Helsinki.

Markkanen M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. WSOY. Helsinki.

Markkanen M. 1999. Etsi arvioi valitse – onnistunut rekrytointi. WSOY yritysulkaisut. Helsinki.

Otala L. 2008. Osaamispääomanjohtamisesta kilpailuetu. WSOY. Helsinki.

Skurnik-Järvinen H. 2013 Työpaikan pakolliset henkilöstösuunnitelmat, käytännönläheisesti. HansaPrint Oy. Vantaa.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Tammi. Jyväskylä.

Viitala R. 2009. Henkilöstö johtaminen, strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Assessio. Suorituksen johtaminen. Luettavissa:

<http://www.assessio.fi/Mita-teemme/Tehokkaat-kayttaytymismallit/Performance-Management/> luettu 22.4.2015.

Bersin J. 2012. 5 keys to building a learning organization. Forbes. Luettavissa:

<http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/01/18/5-keys-to-building-a-learning-organization/> luettu 12.4.2015.

Lunenberg F. Human resource planning, forecasting demand and supply. 2012. Nationalforum. Luettavissa:

<http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20OC.%20Human%20Resource%20%20Planning-%20Forecasting%20Demand%20%20Supply%20IJMBA%20V15%20N1%202012.pdf>  
luettu 16.4.2015.

Mäki A. 2004. Hyvä työntekijä on yrityksen tärkein investointi. Y-lehti. Luettavissa:

<http://www.y-lehti.fi/yrittajankirjasto/artikkeli/537> luettu 8.3.2015.

Veivo S. 2013. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Luettavissa:

[http://www.iiijokiseutu.fi/mielipiteet/henkil%C3%B6st%C3%B6voimavarojen\\_johtaminen\\_6569064.html](http://www.iiijokiseutu.fi/mielipiteet/henkil%C3%B6st%C3%B6voimavarojen_johtaminen_6569064.html) luettu 25.3.2015.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset, haastattelu A

1. Minkä yleisarvosanan asteikolla 1-5 antaisitte henkilöstövoimavarojen johtamisesta yrityksessänne? Mihin näkemyksenne perustuu?
2. Miten henkilöstöjohtaminen on organisoitu yrityksessänne?
3. Minkälaisia yhteistyökumppaneita ja verkostoja henkilöstötoimintoihin liittyen on käytössä? (ulkoistettuja toimintoja, konsultointia, työnohjausta jne)
4. Onko yrityksessänne kirjallista henkilöstöstrategiaa? Millainen?
5. Miten yrityksen visio, strategia ja arvot huomioidaan henkilöstöjohtamisessa?
6. Minkä on keskeistä osaamista yrityksessänne kilpailukyvyn kannalta? (ydinosaamiset)
7. Miten osaamista johdetaan yrityksessänne?( Miten osaamista hankitaan, kehitetään, jaetaan ja hyödynnetään?)
8. Mitkä ovat suurimmat osaamiseen liittyvät haasteet lähivuosina?
9. Minkälaista henkilöstösuunnittelua yrityksessänne tehdään?
10. Minkälainen on rekrytointiprosessinne?
11. Millaisia valintamenetelmiä yrityksessänne käytetään henkilöstön rekrytoinnissa?
12. Miten henkilöstövalinnat ovat onnistuneet? Syitä mahdollisiin ongelmiin?
13. Miten uusi työntekijä yrityksessänne perehdytetään?
14. Miten perehdyttämisen onnistumista seurataan?
15. Miten henkilöstöä palkitaan? (tavoitteet, palkitsemisjärjestelmä, taloudellinen, ei-taloudellinen)
16. Kuinka henkilöstön kehittäminen on yrityksessänne hoidettu? (kehittämistarpeen arviointi, kehittämismenetelmät, urasuunnittelu, seuraajasuunnittelu)
17. Mitkä ovat yrityksessänne käytössä olevat henkilöstöä kuvaavat tunnusluvut?
18. Mitä muuta haluaisitte lisätä?

### Liite 2. Haastattelukysymykset, haastattelu B

1. Minkälaisia ohjeita voisi saada henkilöstösuunnitelman laadintaan?
2. Mikä merkitys henkilöstösuunnitelmalla on omistajayritykselle?
3. Mitä omistajayritys vaatii toimeksiantajayritykseltä henkilöstösuunnitelmassa?
4. Kuinka laajasti henkilöstön koulutustausta kannattaa avata henkilöstösuunnitelmassa esim. yksittäisen työntekijän kannalta?
5. Minkälaisia eri mittareita henkilöstösuunnitelman tueksi kannattaa ottaa?
  - a. Esim. ikäjakauma, sukupuolijakauma, työsuhteiden muoto, palkkajakauma, palkitsemisjärjestelmät yms..
  - b. Muita mitä?
6. Miten työntekijöiden osaamisen kehittäminen tukisi henkilöstösuunnitelmaa?
7. Oppivan organisaation testi on kysely, jolla selvitetään työntekijöiden osaamistarpeet ja se miten tärkeiksi he kokevat tiettyjen asioiden osaamisen, tukisiko se mielestäsi henkilöstösuunnitelmaa?
8. Mitä muuta kannattaa ottaa huomioon kun tehdään organisaation ensimmäistä henkilöstösuunnitelmaa?

## Liite 3. Henkilöstösuunnitelman sisällysluettelo

### Sisällys

1	Suunnitelman tarkoitus .....	1
2	Työsuhteen alku .....	1
2.1	Perehdyttäminen .....	1
2.2	Perehdyttämisen arviointi .....	2
3	Työskentelyvaihe .....	2
3.1	Nykyinen henkilöstö .....	2
3.1.1	Ulkopuolisen työvoiman käyttö .....	3
3.1.2	Erilaisten työsuhdemuotojen käytön periaatteet .....	4
3.1.3	Ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeet .....	4
3.2	Henkilöstön palkitseminen .....	4
3.3	Henkilöstön osaamisen kehittäminen .....	4
3.4	Kehityskeskustelut .....	6
4	Työsuhteen päättäminen .....	6
5	Seuranta .....	7

## Liite 4. Henkilöstösuunnitelma

Salainen.